

مركز البحوث والدراسات

تقييم مدى كفاية الحوافز المادية

في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

بحث ميداني

إعداد

د. عبدالله بن خالد بن ربيعان ◆ د. طارق حسن الأمين



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

تقييم مدى كفاية الحوافز المادية

في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

بحث ميداني

إعداد

د. عبدالله بن خالد بن ربيعان ◆ د. طارق حسن الأمين

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

بن ربيعان، عبدالله بن خالد

تقييم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: بحث ميداني / عبدالله بن خالد بن ربيعان؛ طارق حسن الأمين.

٢٦٨ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: X - ٢٦٨ - ١٤ - ٩٩٦٠

١-الموظفون والمستخدمون - حوافز. ٢- الموظفون والمستخدمون - ترقية. أ - الأمين، طارق حسن (مؤلف مشارك) ب - العنوان.

ديوي: ٣٥٠,١٢٣٣ ١٤٣٩ / ٢٦٧٧

رقم الإيداع: ١٤٣٩ / ٢٦٧٧

ردمك: X - ٢٦٨ - ١٤ - ٩٩٦٠

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة

الجدول	الصفحة

الجدول	الصفحة

قائمة الأشكال

مقدمة:

مــرت أنظمة الخدمــة المدنية ولوائحها المتعلقــة بالموارد البشريــة في المملكة العربية السـعودية بعدة محطات تطويرية تماشــياً مع التطور التنموي الذي شــهدته المملكة على مختلــف الأصعدة منذ نشــأتها إلى اليوم. ونــال تطوير الموارد البشريــة اهتمام الحكومة السعودية كونها العنصر الفاعل في قيادة النماء والتنمية التي شهدتها المملكة خلال الثمانية عقود الماضية. وشــهدت خطط التنمية المتعاقبة تأكيداً على أهمية تطوير العنصر البشري ورفع كفاءته وإنتاجيته في العمل الحكومي، ونال التعليم والتدريب والابتعاث قســطاً كبيراً من موازنات المملكة السنوية المتتالية خلال العقود المنصرمة الماضية وما يزال.

تاريخيــاً، صدر أول نظام شــامل لشــئون الموظفين وهــو «نظام المأموريــن» في العام (١٣٥٠هـ)، ثم ألغى هذا النظام ليحل محله نظام الموظفين العام الذي صدر بالأمر الملكي في ٦/ ٣/ ١٣٦٤هـ (١٩٤٥م)، ثم ألغى بدوره ليحل محله نظام الموظفين العام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٢) وتاريخ ٢٩/ ١١/ ١٣٧٧هـ (١٩٥٨م)، وهذا بدوره استبدل بنظام جديد وهو نظام الموظفين العام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥/م) وتاريخ ٢/١/ ١٣٩١هـ وقد حل محل هذا النظام فيما بعد نظام الخدمة المدنية المعمول به حالياً وهو النظام الصادر بالمرســوم الملــكي رقــم (م/ ٩) وتاريخ ١٠/ ٧/ ١٣٩٧هـ وجاء ذلك بناءً على قــرار مجلس الوزراء رقم (٩٥١) وتاريــخ ٦/٢٧/ ١٣٩٧هـ على أن يسرى النظام الحالي اعتباراً من ٨/١/ ١٣٩٧هـ، وأن يلحق به سلم رواتب الموظفين الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٨) وتاريخ ٥/٢٢ / ١٣٩٧هـ مع العمل بهذا السلم اعتباراً من ١/ ٧ / ١٣٩٧هـ.

ونظمــت لائحة الحقوق والمزايا المالية، التي شــهدت بدورها عدة تعديلات كان آخرها ما صدر بالأمر الملكي رقم (أ/ ٢٨) وتاريخ ٢٠/ ٣/ ١٤٣٢هـ ما يســتحقه الموظف على ســلم الوظائــف العامة من حقوق وامتيازات، وجاءت هذه اللائحة بهدف تحســين ورفع كفاءة وإنتاجية الموظفين على الســلم وصولاً إلى الأداء المتميز. وتشمل اللائحة كلاً من: الرواتب والعلاوات (المواد من ١ إلى ٥)، لائحة البدلات والمكافآت والتعويضات (المواد من ٦ إلى ٥٤)، علاوة على أحكام عامة تقع في المواد من (٥٥ إلى ٦٠) من اللائحة.

وعــلى اليد الأخرى، مازال هنــاك الكثيرون ممن يرون أن الحوافــز والمزايا المادية التي تصرف للموظفين على ســلم الوظائف العام مازالت ضعيفة، وغير محفزة لزيادة الإنتاجية، ولا تأخذ في اعتبارها معدلات التضخم وغلاء المعيشــة ولا معدلات الإعالة المرتفعة نســبياً في المملكــة. كما لا يمكن بحال مقارنة ما يصرف لموظفي ســلم الوظائف العامة بما يصرف لموظفي الهيئات والمؤسســات العامة وبعض الأجهزة الأخرى التي لا تتبع لســلم الموظفين العام، فضلاً عن مقارنة ما يصرف لموظفي السلم العام مع أقرانهم في القطاع الخاص.

هذا البحث الميداني يناقش ويبحث ويتقصى مدى كفاية الحوافز المادية لموظفي ســلم الموظفــين العــام في المملكة لزيادة الإنتاجيــة والكفاءة في العمل الحكومي. وباســتخدام الأدبيات والدراسات الســابقة، والمقارنات مع الأجهزة المماثلة محلياً وإقليمياً، وبالاستعانة بالاســتبانة والمقابلات الشخصية مع المتخصصين في أقســام الموارد البشرية فقد تم تقسيم البحث على النحو التالي:

- الفصل الأول: مدخل البحث، ويناقش مشكلة البحث، وأهدافه، وأسئلته الرئيسية، كما يشرح أهميتــه، ويتطرق إلى حدود البحث ونطاقه ويختم الفصل بالتعريف ببعض المصطلحات التي تم استخدامها في البحث حسب ما وردت في المعاجم والبحوث المتخصصة.
- الفصــل الثــاني: ويتضمن الإطار النظــري للبحث ويراجع التعريفــات المختارة للحوافز، والاختــلاف بين الحوافز من حيث أنواعهــا، وأهدافها، وطبيعتها، وتطبيقاتها. كما يعرض مقارنة بين الحوافز المادية في المملكة مقابل حوافز السلم نفسه في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويقارن أيضاً بين حوافز ســلم الوظائف العامة مــع الحوافز التي تمنح لموظفي بعض السلالم الوظيفية الأخرى.
- الفصــل الثالث: ويســتعرض النظريــات العلمية المختلفة التــي موضوعها كيفية تحفيز الموظفين، ويتطرق إلى أبرز الدراسات العربية والأجنبية السابقة وأبرز نتائجها وتوصياتها.
- الفصل الرابع: ويشرح المنهجية العلمية المســتخدمة في البحث، وطريقة جمع البيانات، ومتغيرات البحث، ووصف المجتمع الذي ســحبت منــه عينة البحث، والطرق الإحصائية التي تم استخدامها للتأكد من مصداقية وثبات بيانات البحث، وكذلك الأساليب الإحصائية التي اتبعت للوصول إلى نتائج البحث.

- الفصــل الخامس: ويشــمل عرض وتحليل بيانات البحث الميدانية، وينقســم إلى جزأين: الأول: تحليل بيانات الخصائص الشــخصية لعينة البحث، والجزء الثاني: يشــمل تحليل البيانــات الميدانية التي تم الحصول عليها بطريقة الاســتبانة، حيث تم في الخطوة الأولى تحليــل النتائج لإجمالي أفراد العينة بشــكل كلي، وتم في الخطــوة الثانية تحليل النتائج باختلاف الخصائص الشــخصية لأفراد العينة بشكل جزئي حسب اختلاف العمر والمنصب الوظيفي ومكان العمل وغيرها من المتغيرات.
- الفصل الســادس والأخير: ويشــمل أهم نتائج البحث ومقارنتها بنتائج البحوث السابقة، ويختم بأبرز توصيات البحث.



١٦

الفصل الأول: مدخل البحث

١-١ مشكلة البحث[١]:

جـاء هدف زيـادة الإنتاجية في القطاعين العام والخاص في سـلم أوليـات المجتمعات الغربيـة. وجاء هذا الهدف منبثقاً ومنطلقاً من النظريات الكلاسـيكية للاقتصاد والتي من أهم روادها آدم سميث (١٧٢٣-١٧٩٠) الذي بحث في أسباب ثروة الأمم وتقدمها في كتابه الشـهير «ثروة الأمم، ١٧٧٦»، وقال في الفصل الثامن منـه «إن العمال يرغبون في الحصول على أكثر ما يمكن، وأرباب عملهم يرغبون في إعطاء أقل ما يمكن، أولئك مستعدون للتحالف بغية رفع أجور العمل وهؤلاء للتحالف بغية تخفيضها، وأن الادعاءات التي يسوقها العمال لرفع أجورهم هي ارتفاع أسعار المؤن/ المواد التموينية أي احتياجاتهم المعيشية مقابل قلة الأجـر الذي يحصلـون عليه، وأحياناً الربح الكبير الذي يحققـه أرباب العمل جراء عملهم دون أية زيادة في أجورهم - في إشارة واضحة من (آدم سميث) - إلى عدم تحفيزهم مقابل مـا يحققونه من أرباح لأرباب العمـل» (Laffont, 2001, p24). وأورد «Cosma» بعض وجهات النظر الاقتصادية عن دوافع العمل لعدد من الكتاب والباحثين مفادها أن الحوافز المادية ذات أثر فعال في نفوس العاملين وأنها قد أثبتت نجاعتها في تحسين الإنتاج وزيادته وهو ما أسهم بلا شك في تقدم المجتمعات الصناعية (Cosma، ٢٠١٤: ١٤).

كما ركزت نظرية المبادئ الإداريـة ومن أهم روادها هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) على ما يقوم به المدير من مهام لتحقيق أهداف المنظمة ومن ضمن تلك المهام المكافآت والحوافز، وبدوره نادى رائد نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٧) باستخدام الحوافز المادية لحـث العاملين على أداء العمـل بالطريقة المطلوبة وبالسرعـة والمعدل المطلوبين (الحلايبة، ٢٠١٣).

واعتمد كثير من المديرين والمنظمات على منطق مدرسـة «فريدريك تايلور» في الإدارة والتي ترى في الجوانب الاقتصادية أكبر حافز للأفراد نحو تحقيق الإنجاز المطلوب منهم، وأنه كلـما زادت الحوافز المالية التي تقدمهـا الإدارة إلى الموظفين أدى ذلك إلى زيادة جهودهم

(١) سيتم استخدام كلمتي «البحث» و«الدراسة» بالتبادل في هذا البحث الميداني دون تفريق بين المصطلحين.

وإنتاجيتهم في العمل المطلوب منهم، وكلما قلت الحوافز المالية أدى ذلك إلى قلة جهودهم وإنتاجيتهم في العمل المطلوب منهم (الجسار، ٢٠٠٤: ٢٧٥). كما وجد «Osa, 2014» تأثيراً إيجابياً للجوانب المالية في دفع جهود الموظفين نحو إنجاز المهام العادية وفوق العادية (الاستثنائية). وأوصى «Olubusayo, 2014» بمراجعة جميع الحوافز دورياً في الأجهزة الحكومية في نيجيريا وتعديلها بما يتيح للجهاز الحكومي الحفاظ على موظفيه وكسب رضاهم وولائهم، وأشار الباحث إلى وجود نقص دائم في الحوافز وعليه يجب مراجعتها من عام لآخر. وينقل الغامدي عن صلاح الشنواني القول إنه «يجب الاعتراف بأنه في أغلب التنظيمات لا يطبق نظام الحوافز بالدرجة المطلوبة»، ولعلاج ذلك لا بد من تحريك طاقات القوى العاملة لنحصل منها على ما يكتنزونه في أجسامهم من قوى مادية، وفي عقولهم من قوى فكرية، وفي نفوسهم من قيم روحية إلى درجة التألق والإبداع، وهذا لا يتم إلا من خلال تحفيزهم بمختلف الحوافز التي تدفعهم لبذل الجهد للقيام بواجباتهم على الوجه الأكمل وتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة (الغامدي، ٢٠١٣).

كما خلصت نتائج دراسة «فاعلية نظم الحوافز في الخدمة المدنية التي أجراها الزامل (١٤٠٢: ١٣٠) على عينة من (٤٠٢) من موظفي المملكة إلى أن الحوافز المالية تأتي في مقدمة الحوافز التي تحتاج إلى معالجة نواحي القصور فيها، في حين أن الفرضية التي وضعها القبلان وعون الله (١٤٠٢: ١٦١ و١٨١) في دراسة الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية في المملكة مفادها عدم كفاية الحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية، مع أن معظم الرؤساء بحسب البحث يتجهون إلى استخدام بعض التعويضات المرتبطة بالعمل مثل خارج الدوام والانتداب لتحفيز مرؤوسيهم، ودلت النتائج الخاصة بهذه الفرضية على أن الترقية تأتي في المرتبة الأولى من الأهمية بوصفه حافزاً نظامياً وتليها في الأهمية المكافآت التشجيعية، وقد عدّت عينة البحث أن الحوافز النظامية بصورة عامة غير كافية ويجب مراجعتها وتطويرها. ومع قدم تاريخ الدراسات السابقة ذات العلاقة بالحوافز في نظام الخدمة المدنية في المملكة، فإن العتيبي (٢٠١٤م : ٦٩) تحدث في الفصل الرابع من كتابه «نظام الخدمة المدنية وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية» عن الحقوق المالية بشيءٍ من التفصيل مستصحباً معه التطورات والتوصيات التي نتجت عن الدراسات السابقة ذات العلاقة بالحوافز في نظام الخدمة المدنية من حيث تسوية راتب الموظف (في حالة التعيين، وحالة الغياب، حالة حسم الجزاء، وحالة كف اليد)، والعلاوات، والبدلات (بدل

الانتــداب، وبــدل النقل، وبدل الترحيل، وبــدل التعين، بدل الــضرر أو الخطر، بدل المهنة، وبدل طبيعة العمل، وبدل المناطق النائية)، والمكافآت (مكافأة خارج وقت الدوام الرسمي، مكافأة الأطبــاء والبيطريين، مكافأة نهاية الخدمة، مكافــآت أخرى)، والتعويضات في حالة إصابة الموظف (بعجز أو عاهة) أو في حالة وفاته بسبب العمل، وتذاكر السفر، وقد اقترنت هذه الحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية بأحكام عامة بحســب (العتيبي، ٢٠١٤). هذا على المستوى البحثي، أما على المستوى الرسمي على سبيل المثال، فقد قال مجلس الشورى (١٤٣٢هـ) «إنه حان الوقت لوضع خطط حقيقية ملموســة من قبل وزارة الخدمة المدنية حتى تحرك«التجمد الوظيفي» وغياب الحوافز والمكافآت المجزية إلى جانب مشكلة الواقع الإداري الــذي أبطأ كثيراً مــن نجاح عملية التوظيف وإنصاف الموظــف، فالتطوير لابد أن يبدأ وأن يعاد معه هيكلة كل ما يمكن أن يكون سبباً في تعطيل الكثير من المشروعات التي تخدم هذا الوطن، ولن تنشأ إلاّ بفعل موظفيه، فالمرونة واستيعاب حجم المشكلة والتخلص مــن الروتين والجمود، ثم تطوير هذا الموظف والعدل معه، كلها أمور تتعلق بالتغيير الذي حان وقته» (مجلس الشــورى، ١٤٣٢هـ). كما طرح أعضاء الشــورى في الجلســة المذكورة عدداً من التســاؤلات منها: هل تحتاج أنظمة وزارة الخدمــة المدنية إلى إعادة النظر فيها وتطويرها لتلبي احتياجات الموظفين؟ ولماذا غابت الحوافز والمكافآت للموظفين المتميزين في القطاعــات الحكومية؟ ثم لماذا قفزت بعض الهيئات كالهيئة العامة للاســتثمار والهيئة العامة للسياحة وغيرها في تأسيسها وتنظيمها فوق أنظمة وزارة الخدمة المدنية وأصبح لها نظامها الخاص الأكثر مرونة والذي يمنح موظفيها أجوراً مرتفعة وحوافز استثنائية؟ ثم متى تتمتع وزارة الخدمة المدنية بذات المرونة تلك في تعاطيها مع الموظفين والتوظيف؟ وطالب عضــو المجلس عبدالله الجغيمان (٢٠١٤) بتعديل ســلم الرواتب ليكون أكثر مرونة ويلبي التغــيرات المالية والوظيفية ســواء ما يتعلق منها بالحوافز المرتبطــة بالإنتاجية أو التضخم لهذه الســلالم مبرراً ذلك بأن كلفة المعيشــة ارتفعت خلال (١٠) سنوات بمعدل نحو (٤٠٪) والقــوة الشرائية لرواتب الموظفين انخفضت أيضاً بنفس النســبة (٤٠٪) (الموقع الإلكتروني الإخباري لمجلس الشورى).

عــلاوة على ذلك، أوضح الشــيحة، عدنان (٢٠١٤) أن «بيئة العمــل الحكومي بيئة غير محفــزة بطبيعتها وتركت دون تدخل جذري يعترف بوجودها ويعمل على إحداث تغيرات جوهريــة وجذرية في نظام التوظيف العام. فنظــام التوظيف مركزي وبيروقراطي لا يمنح

الرؤساء المباشرين في الأجهزة الحكومية الصلاحيات اللازمة لاستقطاب أفراد أكفاء وتطويرهم وتحفيزهم. ومن هنا لا بد من إعادة النظر في نظام الخدمة المدنية، حيث ينطلق من قيم الإنتاجية التي تشمل التميز والإبداع والالتزام بالوقت والجودة وتحقيق رضا العميل. وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطوير آلية واضحة لتقويم الأداء وربطها بالترقية والحوافز».

مما سبق من البحوث والموقف الرسمي المعلن في نقاش مجلس الشورى، يتضح جلياً أن قلة الحوافز المالية التي أشـار إليها «فريدريك تايلور» وأثبتتها الدراسات ينعكس تماماً على نظام الحوافز في سلم وظائف الخدمة المدنية «مراتب» في الأجهزة الحكومية بالمملكة، والتي اقتصرت بحسب لائحة الحقوق والمزايا المالية[٢] للموظفين على الحوافز المالية الاعتيادية، مثل تلك المتعلقة (بالرواتب) و(العلاوات) و(البدلات، والمكافآت، والتعويضات) فقط دون الخوض في أنواع الحوافز الأخرى المادية والمعنوية منها، وذلك حسب ما تم ملاحظته من قبل الباحثين بين النظريات والدراسات ورأي الشورى التي سبق عرضها، كما يلاحظ في لائحة الحقوق والمزايا المالية للموظفين غياب أي ربط للحوافز بمعدل التضخم السائد في الاقتصاد، أو بمعدل الإعالة المرتفع نسبياً في المملكة ودول مجلس التعاون الخليجي مقارنة بالعالم الغربي على سبيل المثال. كما لم تفرق اللائحة بين اختلاف القوة الشرائية لرواتب الموظفين والحوافز المقدمة لهم بين منطقة وأخرى، رغم أن تكاليف المعيشة في مدينة كبيرة مثل الرياض وجدة قد تختلف عنها في أي مدينة متوسطة أو صغيرة الحجم.

إن الملاحظات المستسقاة من البحوث والأدبيات ونقاش الشورى ورأي أستاذ الإدارة المحلية الدكتور عدنان الشيحة، إضافة لغياب عوامل ربط الرواتب والحوافز بالتضخم والإعالة والاختلاف الجغرافي فتحت للباحثين باب التساؤل عن مدى كفاية الحوافز المادية في رفع إنتاجية الموظفين في سلم الوظائف العامة (مراتب) وحثهم على بذل المزيد لتحقيق أهداف الأجهزة الحكومية. وعليه ومن النظريات والدراسات والنقاشات والملاحظات السابقة، فإن صياغة مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيس التالي وهو:

- هل الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة (مراتب) في نظام الخدمة المدنية كافية لزيادة إنتاجية الموظفين في المملكة العربية السعودية؟ وهذا التساؤل سيكون هو لب ومحور هذا البحث.

(٢) يطلق عليها لائحة الحوافز في كثير من البحوث والدراسات، انظر (الزامل عبدالله، ١٤٠٢)، و(ياغي، عبد الفتاح ١٩٨٦)، وغيرهما.

٢,١ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع الحوافز المالية في سلم الموظفين العام «مراتب» في نظام الخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية ومدى كفايتها لزيادة إنتاجية الموظفين، وذلك من خلال التعرف على المتغيرات التفصيلية التالية:

١- أنواع الحوافز المادية التي تقدمها الأجهزة الحكومية التي تخضع لسلم الوظائف المدنية «مراتب».

٢- الفجوة بين الحوافز المادية المعطاة ومجهودات الموظفين التي يبذلونها في العمل (الإنتاجية).

٣- الفجوة بين الحوافز المادية الحالية عند مقارنتها بجهات لا تخضع لسلم نظام الوظائف المدنية «مراتب».

٤- كفاية الحوافز باختلاف العمر والجنس والمنصب الوظيفي.

٥- كفاية الحوافز عند مقارنتها بمعدل التضخم والإعالة، وفارق المعيشة بين المدن.

٦- أهم المقترحات التطويرية التي ينشدها منسوبو الأجهزة الحكومية المشمولون بسلم الوظائف العامة «مراتب».

٣,١ أسئلة البحث:

تنطلق أسئلة البحث من أهدافه، ولذا تم صياغة أسئلة البحث كالتالي:

١- هل الحوافز المادية التي تقدمها الأجهزة الحكومية التي تعمل بنظام سلم الخدمة المدنية (سلم الموظفين العام «مراتب») كافية؟

٢- هل توجد فجوة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية المعطاة ومجهودات الموظفين التي يبذلونها في العمل (الإنتاجية)؟

٣- هل تختلف المزايا للحوافز المادية الحالية بالأجهزة الحكومية التي تعمل بنظام الخدمة المدنية (سلم الوظائف العامة) عن الجهات التي لا تخضع لسلم الوظائف العامة؟

٤- هل تختلف أهمية وطبيعة الحوافز من موظف إلى آخر حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي؟

٥- هــل الحوافــز عند ارتباطها بمعــدل التضخم والإعالة، وفارق المعيشــة بين المدن كافية لمواجهة متطلبات الحياة المعيشية للموظفين؟

٦- ما أهم المقترحات التطويرية لنظام الحوافز المالية التي يراها منسوبو الأجهزة الحكومية التي تخضع لسلم الموظفين العام في نظام الخدمة المدنية (مراتب)؟

٤,١ أهمية البحث:

إن التطور السريع الذي تشــهده المملكة والتحديات الكبيرة لتحقيق تنمية مســتدامة على الجوانب كافة يتطلب المزيد من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ورفــع إنتاجها وإنتاجيتها بكفاءة وفاعلية. وهذا بــدوره يتطلب النظر في الحوافز الحالية التي تمنحها الأجهزة الحكومية، ومراجعتها وتطويرها دورياً لتكون كافية في قضاء الحاجات الأساســية للموظفين ورفع مســتوى حياتهم المعيشــية وصولاً بمن يعيلــون من أسرهم إلى مســتوى الرفاهية. علاوة على ذلك، يســهم هــذا البحث في إبــراز دور الحوافز المادية في تحقيــق الأداء المتميز لموظفي ســلم الموظفــين العام بوزارة الخدمة المدنيــة والتي ترتبط بشكل كبير بتقارير كفاءة أداء الموظفين بعيداً عن أي تحيز من الرؤساء للمرؤوسين.

٥,١ حدود ونطاق البحث:

اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين على سلم رواتب الموظفين العام والمعتمد بالأمــر الملكي رقم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ٢٥/ ٦/ ١٤٣٢هـ فقط، واســتبعدت بقية الســلالم التابعة لوظائف الخدمة المدنية وهي: ســلم رواتب المســتخدمين، ســلم رواتب القضاة، ســلم رواتب المعينين على بند الأجور، ســلم رواتب أعضاء هيئة التحقيــق والادعاء العام، ســلم رواتــب أعضاء هيئــة التدريس والمحاضريــن والمعيدين بالجامعات، وســلم رواتب الوظائف التعليمية، وسلم رواتب لائحة الوظائف الصحية، وسلم أجور الممارسين الصحيين الســعوديين العاملين ضمن برامج التشغيل في المستشفيات الحكومية العامة والتخصصية والمرجعية، وســلم أجور المتخصصين والإداريين بإدارة كهرباء الناصرية، وســلم أجور عمال إدارة كهرباء الناصرية، وســلم رواتب الخويا ورؤســائهم ومســاعديهم والوكلاء المساعدين ورئيس المجاهدين والمجاهدين، وســلم رواتــب وبدلات الفنيين والعمال العاملين في مصنع

كسوة الكعبة المشرفة، وسلم رواتب الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة، وسلم رواتب الوظائف الدبلوماسـية، وسلم مكافآت أعضاء هيئة النظر، ومكافأة الأئمة والمؤذنين وخدم المسـاجد. كما اسـتبعدت الدراسـة المؤسسـات والهيئات التي لا تعمل على نظام الخدمة المدنية ولديها مرونة في لوائح الحقوق والمزايا المالية، ولكنها استرشـدت بعينة منها بغرض المقارنة وإجراء التحسين اللازم في حوافز الموظفين العاملين على سلم رواتب الموظفين العام. ولم تتطرق الدراسة لأي من السلالم والأنظمة الوظيفية المستخدمة في القطاع الخاص إلا من باب الاسترشاد والمقارنة.

٦,١ مصطلحات البحث:

١,٦,١ الحوافز:

تعـرف الحوافـز بأنها «قوة محركة خارجية تسـتخدم لحث الإنسـان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشـكل المطلوب والمتميز. بمعنى أنهـا بمثابة المقابل للأداء المتميز. ومن ثم فإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً في توجيه السـلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين» (أبو النصر٢٠٠٩: ١٠٧).

٢,٦,١ كفاية الحوافز المادية:

ويقصـد بهـا مقارنة أنواع الحوافز (الموجبة أو السـالبة) التـي وردت في نظام الخدمة المدنية ولائحة الحقوق والمزايا المالية- وهي بطبيعتها مالية فقط - مع أنواع الحوافز الأخرى المالية والمادية التي وردت في الدراسات السابقة وفي نظريات التحفيز الإداري (وعددها ١٤ نظرية)، ومن خلال المقارنات والمقابلات الشخصية والاستبانة، لتحديد وقياس حجم الفجوة بين الحوافز في سـلم الموظفين العام، وحاجته للتطوير والتعديل مقارنة بما ورد في الأدبيات ومقارنة أيضاً بالأجهزة الأخرى التي لا تخضع لسـلم المراتب بنظام الخدمة المدنية، ومدى تغطية هذه الحوافز لمعدلات التضخم والإعالة واختلاف تكلفة المعيشة حسب المناطق.

٣,٦,١ الحوافز الاعتيادية:

هــي الحوافز الممنوحة دورياً وفقاً لنظام الخدمة المدنية، وســيتم قياســها إجرائياً من خلال البيانات التاريخية.

٤,٦,١ الحوافز الاستثنائية:

هــي الحوافز غــير الاعتيادية مقابل جهــد وإنجاز غير عادي، بعضهــا موجود في نظام الحوافز في الخدمة المدنية وبعضها غير موجود. وســيتم قياسها إجرائياً من خلال البيانات التاريخية، والمقارنات مع الأجهزة الأخرى.

٥,٦,١ إنتاجية الموظف:

هــي الجهود التي يبذلها الموظــف في تحقيق أهداف المنظمــة. وكما عرف مصطفى، بابكــر (٢٠٠٧) الإنتاجية على أنها كل ما يتعلق بفاعلية اســتخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطــة بالعلاقة الإنتاجيــة؛ وأوضح أن الإنتاجيــة (Productivity) هي مقدار ما تنتجه الوحــدة الواحدة من عوامل الإنتاج، وفي هذا الخصــوص يميَّز عادة بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعمل ورأس المال (مثل إنتاجية الموظف)، والإنتاجية الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج.

٦,٦,١ المستوى الوظيفي (سلم الوظائف العامة):

هي المراتب الوظيفية من الأولى حتى الخامســة عــشرة بدرجاتها وتصنيفاتها المختلفة والمعتمــدة بالأمر الملكي رقم (٤٠٩٧/ م ب) وتاريــخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ والتي نص عليها نظام الخدمة المدنية، ولائحة الحقوق والمزايا المالية، وموضحة في الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١): سلم رواتب الموظفين العام المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/ م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

المرتبة	الدرجات														
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١	٣٠٠٠	٣١٣٥	٣٢٧٠	٣٤٠٥	٣٤٠٥	٣٦٧٥	٣٨١٠	٣٩٤٥	٤٠٨٠	٤٢١٥	٤٣٥٠	٤٤٨٥	٤٦٢٠	٤٧٥٥	٤٨٩٠
٢	٣٤٣٠	٣٥٩٥	٣٧٦٠	٣٩٢٥	٤٠٩٠	٤٢٥٥	٤٤٢٠	٤٥٨٥	٤٧٥٠	٤٩١٥	٥٠٨٠	٥٢٤٥	٥٤١٠	٥٥٧٥	٥٧٤٠
٣	٣٩٤٥	٤١٣٥	٤٣٢٥	٤٥١٥	٤٧٠٥	٤٨٩٥	٥٠٨٥	٥٢٧٥	٥٤٦٥	٥٦٥٥	٥٨٤٥	٦٠٣٥	٦٢٢٥	٦٤١٥	٦٦٠٥
٤	٤٥٣٠	٤٧٦٠	٤٩٩٠	٥٢٢٠	٥٤٥٠	٥٦٨٠	٥٩١٠	٦١٤٠	٦٣٧٠	٦٦٠٠	٦٨٣٠	٧٠٦٠	٧٢٩٠	٧٥٢٠	٧٧٥٠
٥	٥٢٤٠	٥٥٠٥	٥٧٧٠	٦٠٣٥	٦٣٠٠	٦٥٦٥	٦٨٣٠	٧٠٩٥	٧٣٦٠	٧٦٢٥	٧٨٩٠	٨١٥٥	٨٤٢٠	٨٦٨٥	٨٩٥٠
٦	٦٠٦٥	٦٣٧٠	٦٦٧٥	٦٩٨٠	٧٢٨٥	٧٥٩٠	٧٨٩٥	٨٢٠٠	٨٥٠٥	٨٨١٠	٩١١٥	٩٤٢٠	٩٧٢٥	١٠٠٣٠	١٠٣٣٥
٧	٧٠١٠	٧٣٧٥	٧٧٤٠	٨١٠٥	٨٤٧٠	٨٨٣٥	٩٢٠٠	٩٥٦٥	٩٩٣٠	١٠٢٩٥	١٠٦٦٠	١١٠٢٥	١١٣٩٠	١١٧٥٥	١٢١٢٠
٨	٨٠١٠	٨٤٢٥	٨٨٤٠	٩٢٥٥	٩٦٧٠	١٠٠٨٥	١٠٥٠٠	١٠٩١٥	١١٣٣٠	١١٧٤٥	١٢١٦٠	١٢٥٧٥	١٢٩٩٠	١٣٤٠٥	١٣٨٢٠
٩	٩٢٧٥	٩٧٤٥	١٠٢١٥	١٠٦٨٥	١١١٥٥	١١٦٢٥	١٢٠٩٥	١٢٥٦٥	١٣٠٣٥	١٣٥٠٥	١٣٩٧٥	١٤٤٤٥	١٤٩١٥	١٥٣٨٥	١٥٨٥٥
١٠	١٠٢٧٥	١٠٧٨٥	١١٢٩٥	١١٨٠٥	١٢٣١٥	١٢٨٢٥	١٣٣٣٥	١٣٨٤٥	١٤٣٥٥	١٤٨٦٥	١٥٣٧٥	١٥٨٨٥	١٦٣٩٥	١٦٩٠٥	١٧٤١٥
١١	١١٨١٥	١٢٣٤٥	١٢٨٧٥	١٣٤٠٥	١٣٩٣٥	١٤٤٦٥	١٤٩٩٥	١٥٥٢٥	١٦٠٥٥	١٦٥٨٥	١٧١١٥	١٧٦٤٥	١٨١٧٥	١٨٧٠٥	
١٢	١٣٤٣٥	١٤٠٠٥	١٤٥٧٥	١٥١٤٥	١٥٧١٥	١٦٢٨٥	١٦٨٥٥	١٧٤٢٥	١٧٩٩٥	١٨٥٦٥	١٩١٣٥	١٩٧٠٥	٢٠٢٧٥		
١٣	١٥١٨٠	١٥٧٨٥	١٦٣٩٠	١٦٩٩٥	١٧٦٠٠	١٨٢٠٥	١٨٨١٠	١٩٤١٥	٢٠٠٢٠	٢٠٦٢٥	٢١٢٣٠	٢١٨٣٥			
١٤	١٧٠١٥	١٧٧١٥	١٨٤١٥	١٩١١٥	١٩٨١٥	٢٠٥١٥	٢١٢١٥	٢١٩١٥	٢٢٦١٥	٢٣٣١٥	٢٤٠١٥				
١٥	٢٠٨٥٥	٢١٧٢٠	٢٢٥٨٥	٢٣٤٥٠	٢٤٣١٥	٢٥١٨٠	٢٦٠٤٥	٢٦٩١٠	٢٧٧٧٥	٢٨٦٤٠					

٧,٦,١ معدل التضخم:

ويعرف التضخم بأنه الارتفاع المستمر في أسعار السلع والخدمات، ويتم قياسه عادة من خلال رقم مؤشر أسعار المستهلكين «Consumer Price Index (CPI)» في المملكة، وينشر معدل التضخم بشكل شهري وسنوي من خلال هيئة الإحصاءات العامة.

٨,٦,١ معدل الإعالة:

ويقصد به أسرة الموظف التابعين له، والمسئول شرعاً وعرفاً عن إعالتهم والصرف عليهم، والذين هم خارج قوة العمل بسبب صغر أو كبر السن، أو الإعاقة، أو عدم توافر الفرص الوظيفية المناسبة لهم.

٩,٦,١ التفاوت في مستوى المعيشة بين المدن:

ويقصد به الرقم القياسي للمعيشــة (أســعار الســلع والخدمات) وفقاً لمناطق المملكة العربية السعودية الإدارية الثلاث عشرة.

١٠,٦,١ التميز في الأداء:

ويعــرف التميــز في الأداء بأنه «ما يزيــد عن المعدل النمطي للأداء ســواء كان ذلك في الكميــة، أم في الجــودة، أو وفــر في العمل، أو وفر في التكاليــف، أو في أي مورد آخر» (أبو النــصر، ٢٠١٢، ١٦). وقــد تمنح الحوافز بعد تحقيق التميز في الأداء، أو تمنح مســبقاً بغية تشجيع الموظف لتحقيق التميز في الأداء.

١١,٦,١ الأجر الأساسي:

هو «الأجر الذي يتم منحه للموظف، والذي يحصل عليه في مقابل قيامه بالعمل، ومن ثم، فإن المرتب الأســاسي هو المبلغ الذي يتوقع أن يحصل عليه الفرد بانتظام، بغض النظر عن مستوى الأداء» (حسنين ٢٠١٤: ٧٣).

١٢,٦,١ الأجر الإجمالي:

وهو المبلغ الذي يحصل عليه الموظف، ويضم الأجر الأســاسي، بالإضافة إلى عناصر ذات قيمة، مثل المكافآت والحوافز، والتي يتوقع الموظف الحصول عليها (حســنيين ٢٠١٤: ٧٣). أي أن هذا المصطلح يطلق على إجمالي المبالغ النقدية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة.

١٣,٦,١ تقدير كفاية الأداء:

هي التقديرات الدورية التي يتولاها الرؤساء الإداريون، عن طريق ما يكتبونه من تقارير، وذلك بقصد قياس كفاءة الأداء المتعلقة بالموظفين والمرؤوســين، مع الاعتماد في النهاية على نتائج تلك التقارير عند النظر في ترقيات هؤلاء الموظفين ومحفزاتهم (القباني١٤٠٢: ٦٣).

الفصل الثاني: تعريف الحوافز وأنواعها ومعايير منحها

١,٢ مفهوم الحوافز:

يُجمع خبراء الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم العناصر التي تعتمد عليها الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص على حد سـواء في تنفيذ أنشـطتها وبرامجهـا وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

وعليه سـعت وتسـعى الإدارات في الأجهـزة الحكومية أو منشـآت القطاع الخاص إلى البحـث في كيفية حث العنصر البشري على تقديم أفضل ما لديه لصالح زيادة إنتاجية تلك الجهات (الأجهزة الحكومية أو القطاع الخاص) وتحسـين مسـتوى خدماتها ورفع كفاءتها مـن خلال الاسـتخدام الأمثل لعناصر الإنتاج (تسـمى أيضاً مدخـلات الإنتاج) معتمدة في ذلك بصورة أساسـية على العنصر البـشري. وعليه فإن الحوافز وخاصـة المادية منها تعد أحـد أهم الطرق الرئيسـية في حث العنـصر البشري على تحقيق أهـداف المنظمة، حيث تعمل الحوافز على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتلبية رغباتهم في مقابلة متطلبات الحياة المعيشـية المتزايدة باسـتمرار مما يدفعهم إلى مزيد من العمـل والجهد بما يزيد الإنتاجية ويرفع مستوى الكفاءة.

وترتبـط الحوافـز وخاصة الماديـة منها بجوانـب قانونية تنظمهـا وتخضعها لقواعد القانون الإداري، وتقسـم الحوافز بحسـب أدبيات الإدارة العامة وكتب الموارد البشرية إلى الراتب، الترقية، المكافآت التشجيعية، والعلاوات السنوية والبدلات وأية حوافز مادية أخرى (وتسـمى الحوافز النظامية)، في مقابل الحوافز غير النظامية التي تقتصر على الحوافز غير المادية مثل الثناء أمام الزملاء، والعلاقات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

في هذا الجزء نسـتعرض تعريف الحوافز، وأنواعها، وأهدافها، ثم نسـتعرض أهم بنود لائحة الحقوق والمزايا المالية المطبقة على سلم الموظفين العام «مراتب» في المملكة العربية السعودية.

٢,٢ تعريف الحوافز:

تعرف الحوافز لغة بأنها: جمع حافز، والحافز مشتق من حفز الشيء، والحفز في اللغة هو «حث الشيء ودفعه من الخلف، ويقال الرجل يحتفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه، وقيل حفز الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح، وحفزه على التقدم دون أن يؤذيـه» (زكريـا، ١٩٩٠: ٨٥). أما اصطلاحاً فتعرف الحوافز بأنها «عوامل خارجية تشـير إلى المكافـآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل مـا، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها» (السعودي، ٢٠١٣: ٢٠). وبهذا الفهم فإن الحوافز تعد مثيراً خارجياً يشبع الحاجة والرغبة لدى الفرد لأداء مهمة معينة، وتتوقف فاعلية تلك الحوافز إذا لم تتوافق مع أهداف الفرد وحاجاته ورغباته.

وبحسـب التعريفـات الإدارية، يعـرف الحافز بأنـه «عبارة عن قوة جـذب خارجية تحددها الإدارة في المنظمة، من شأنها أن تستقطب اهتمام الأفراد، وتعتمد الحوافز في قوة تأثيرهـا على مدى تعبيرها عن حاجات ورغبات الأفراد في محيط العمل» (حسـنيين، أحمد جابر٢٠١٤: ١٥٣).

ويتحـدد تأثير الحوافـز بمدى قدرتها على تحقيق الربط بين الإشـباع لدى العاملين من جهـة وبين الأداء المرغوب فيـه من قبل الإدارة بصفته شرطاً للفوز بالإشـباع. فلدى إدارة المنظمة رغبة مسـتمرة في رفع مسـتوى الإنتاجية من خلال تحفيـز العاملين والعمل على إشـباع حاجاتهـم. كما تعـرف الحوافز أيضاً بأنها «الأداة أو الوسـيلة التـي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لتحريك دوافعهم نحو سـلوك معين بهدف إشباع حاجاتهم غير المشبعة، بما يحقـق الكفـاءة في أدائهم لمهام العمل بجد وإخلاص ورفع مسـتواه كماً ونوعاً وبما يحقق أهدافهـم وأهداف الجهاز الذي يعملون فيه» (الغامدي، عبدالله عبد الواحد ٢٠١٤: ٢٤). ويورد المؤلف أيضاً تعريفاً آخر للحوافز بأنها «عبارة عن مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دوراً مهماً في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد، كما أنها تحرك وتوقظ شعورهم ووجدانهم نحو الانتماء لإداراتهم، وتوجه سـلوكهم وتغريهم للاسـتخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله، وبينه وبين إدارته التي يعمل فيها، والتي من خلالها يسـتطيع العاملون أن يكون أداؤهم للعمل بمسـتوى عالٍ من الإنتاجية داخل إداراتهم وخارجها» (الغامدي، عبدالله عبد الواحد ٢٠١٤: ٥٠).

وعرف أبو النصر الحوافز بأنها «قوة محركة خارجية تســتخدم لحث الإنســان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشــكل المطلوب والمتميز، بمعنــى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز. ومــن ثم فــإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً في توجيه الســلوك وتحديــد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين» (أبو النصر، مدحت٢٠٠٩ :١٠٧).

واختلف عيسى (٢٠١٣) في تعريفه للحوافز عن التعريفات السابقة من حيث المضمون، ووصفها بأنها قوة داخلية، في حين أن الآخرين وصفوها بأنها قوة خارجية وقال: إنها «قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حــالات التوتر لنقص في إشــباع تلك الرغبــات والحاجات» (عيسى، منصــور٢٠١٣: ١٢٧)، وبشكل أكثر تحديداً فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة، ولعــل في هذا خلطاً واضحاً بين مفهوم التحفيز ومفهوم الدافعية، رغم أن أحدهما مختلف عــن الآخر. والفرق بين التحفيز والدافعيــة هو ما أورده الدكتور زكي الحنوش، فقد وصف الحوافــز بأنها «مجموعة من العوامل الخارجية القادرة على إثــارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر في ســلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من العمل والإنتاج»، في حــين وصف الدوافع بأنها «مجموعة من القوى المتحركــة في نفس الفرد والتي تثير فيه الرغبة في العمل، ومن ثم توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه معين» (الغامدي٢٠١٤: ٢٩).

وعرف ياغــي (١٩٨٦) الحوافز بأنهــا «الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنســان والتي يمكنه الحصول عليها واســتخدامها لتحريك دوافعه نحو ســلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشــطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشــبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه، وقد تكــون الحوافز مادية (مثل: الراتب، والعلاوات، والبــدلات، والترقيات، والمكافآت، ... إلخ) أو معنوية (مثل: فرص الترقية، والاعتراف، والتقدير بالجهد، والأداء، ومســئوليات الوظيفة، والإثــراء الوظيفي، والمشــاركة في اتخاذ القرارات، والمديح والثناء وحســن المعاملة، وفرص النمو والابتكار الوظيفي ... إلخ)» (ياغي ١٩٨٦: ٢١) ولا يختلف تعريف ياغي عن التعريف الذي اختاره العديلي، ناصر(١٤٠٢هـ: ١٩٠) من حيث الصياغة والمضمون.

ومن التعريفات الســابقة، فإنه يبدو التوجه واضحاً في اعتبار أن الرواتب وما تبعها من عــلاوات وبدلات ومكافــآت وحتى الترقيات للموظفين «حوافز نظاميــة». ومن ذلك أيضاً مــا أورده ياغي (١٩٨٦) أن «الترقية تعد من الحوافز المادية والمعنوية بالنســبة للموظف،

لأنها تزيد من دخله المادي من جهة وتسهم في تطوره وتقدمه الوظيفي وتحمل مسئوليات وصلاحيــات أكبر من جهة أخــرى، وعليه فإن الترقية تعد عاملاً هامــاً لحفز الموظفين على استمراريتهم في العمل وبذل الجهود من أجل تحقيق الأداء الأفضل». واعتبار الترقية حافزاً ماديــاً كما هي حافز معنوي هو أيضاً ما قال به الزويــد (٢٠١٣) بأن «الترقيات في الخدمة المدنية تعد من أهم عوامل تحفيز الموظفين حيث تشتمل على عنصري التحفيز المادي من خلال زيادة الراتب، والتحفيز المعنوي، وتعد انتقالاً من مرتبة أدنى إلى مرتبة أعلى، ويعدها الموظف تقديراً من الإدارة العليا له» (الزويد، محمد٢٠١٣: ١٥).

كــما عرف القبــاني (١٤٠٢)، الحافز المادي بأنه «الحافــز ذو الطابع المالي أو النقدي، أو الاقتصــادي والذي يتمثل بما يحصل عليه العاملون مــن مزايا أو حقوق تحمل هذا الطابع ومــن أهم أمثلتها الرواتب، العلاوات، والبــدلات المالية، وكذلك المزايا والتعويضات المادية، والمكافآت والمعاشــات التقاعدية، وذلك بخلاف الحافز المعنوي، والذي يعرف أحياناً باســم الحافز الأدبي أو النفسي» (القباني، بكر ١٤٠٢: ٥٣).

وأشــار إلى أن النصوص القانونية الإدارية تعالــج - في الأغلب الأعم - ما يتعلق بالحوافز المالية، لا الحوافز المعنوية وهي التي تتعلق عادة بالفاعلية، لا المشروعية وذلك على أساس أن المسائل ذات الصبغة المالية تقبل بطبيعتها الخضوع لعملية التقنين، على العكس من المسائل ذات الصبغــة الروحية أو المعنوية أو النفســية وهي الصبغة التي تحكــم الحوافز المعنوية. ويلاحظ من التعريف أن الباحث قد جعل الراتب من ضمن الحوافز المالية، بل وأهمها.

وكون الراتب هو أكبر وأول الحوافز أمر مبرر لأن غالبية الحوافز الأخرى تحسب كنسب مئويــة محددة ومعلومة من الراتب (مثل العلاوة الســنوية أو الاســتثنائية أو غيرهما من الحوافز الســالبة مثل الحســميات). ويدعم هذا التعريف ما ذكــره (ياغي ١٩٨٦) من أن «الراتــب يعد من الحوافز المالية الأساســية التي تمثل إنفاقاً نقديــاً بطريقة مباشرة لتقوية دوافع الموظفين باتجاه تحسين العمل وكفايته» (ياغي ١٩٨٦: ٦٨).

وبدورهما، قســم القبلان وعون الله (١٤٠٢) الحوافز إلى قســمين: حوافز غير نظامية، وحوافز نظامية ومن أمثلتها الراتب، الترقية، المكافآت التشــجيعية ... إلخ (القبلان، يوسف؛ وعــون الله، صلاح، ١٤٠٢: ١٦٠)، في إشــارة واضحــة إلى أن الراتب يعد من ضمن الحوافز المادية للموظفين.

عـلى اليـد الأخرى، ارتبطـت الحوافز أيضـاً بالإنتاجية (أو أداء الموظف) حيث، أشـار الحسـنية (٢٠١٣) أن الحوافز هي العامل الأساس الذي تستخدمه الإدارة لتؤثر في أداء كل مـن التنظيم والأفراد، ويقتبس من غلاسـمان (Glassman, 1978) القول إنه «من المقبول عموماً أن مفتاح الأداء هو الحفز» (الحسنية، سليم ٢٠١٣: ٨٦).

كما أشـار ماهر (٢٠١٠) إلى أن الحوافز «تدفع مقابـل الأداء المتميز وهو عنصر متغير ومؤقـت وليـس دائماً، فهو متغير حسـب الكفاءة ومؤقت حسـب وجـود عنصر الكفاءة ويحسب الحافز شهرياً أو سنوياً وفقاً لتقدير مدى كفاءة الأداء» (ماهر، أحمد ٢٠١٠: ٣٥).

وبهـذا الفهم نجـد أن بعض التعريفات قد أخرجت الراتب والأجـر عن كونهما حافزاً، حيث عرف (ماهر، ٢٠١٠) الراتب بأنه «المقابل الذي يحصل عليه الموظف لشـغله وظيفة معينـة، ولكونه عـلى رأس عمله ولأنه يضطلـع بالقيام بأعمال ومهـام وظيفته نظير هذا الراتـب»[1]. ونلاحظ على وجهة نظره بأنه لم يتنـاول الراتب من وجهة تأثيره الخارجي في الموظـف عندما يقـارن راتب الموظف مع راتب موظف في جهـات أخرى خاصة أو عامة، وبمعنـى أدق فالكاتب لم يتناول الجوانب السـلوكية والاقتصادية للموظف حيال راتبه بل وضعه في نطاق ضيق لا يخرج عن تخصص الموارد البشرية.

٣,٢ التعريف الإجرائي للحوافز المادية في الأجهزة الحكومية:

الحوافز النظامية في وزارة الخدمة المدنية هي مسـير من مسيرات العملية الإدارية نحو تحقيق أهداف المنظمة، والتي تصب في وعاء ضمان الجودة وحسن الأداء وصولاً إلى الوفرة في الإنتاج بجودة عالية. وعليه فإن الحـوافز الماديـة هـي تلـك الحـوافز الماديـة الملموسـة التـي تقـدم للعـاملين نظير جهـد معـين أو اقتراح معـين أو اختـراع مـا وعـادة مـا تكـون أمـوالاً نقديـة مثـل الراتـب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية.

ونسـتنتج مـن التعريف الإجـرائي النابع من الأدبيـات أن ضعف الحوافـز في الأجهزة الحكوميـة تؤدي إلى عدم الوفـرة في الإنتاج مع عدم ضمان جودة مخـرج عملية الإنتاج. كما أن من محددات هذا التعريف أن الحوافز (سـواء الحوافز الموجبة أوالسالبة) في نظام الخدمة المدنية يرتبط مباشرة برواتب الموظفين. وهذا النوع من الحوافز يؤثر سـلباً (مثل

(١) المصدر السابق.

الحسـميات) أو إيجاباً (مثـل البدلات) في دافعية الموظف نحو أداء الأعمال بشـكل كبير. ويركز هذا البحث على تحليل الحوافز المادية والتي سميت في نظام الخدمة المدنية ولائحتها المالية باسم الحقوق والمزايا المالية؛ وفيما يلي شرح مبسط لتلك الحوافز:

أولاً - الرواتب كحافز مادي (تسوية راتب الموظف في حال تعيينه):

يمر ويتأثر راتب الموظف ببعض الإجراءات (حوافز سالبة وموجبة) أي ما يعرف بتسوية راتب الموظف في حال تعيينه في الوظيفة، وهي كما يلي:

حسم التقاعد: يتم تحقيق راتب الموظف أو المستخدم حسب المعادلة التالية:

حسـم التقاعد = الراتب الأسـاسي X (٩٪) (حوافز إيجابية)، لكن قيمتها مستقبلاً عند ثباتهـا ومع مرور الزمن حتى يتقاعد الموظـف تتأثر بالتضخم وتفقد قيمتها الحقيقية عند مقارنتها بسـنة الحسـم منذ بداية تعين الموظف. فضلاً عن أن عدد أفراد الأسرة للموظف يزيد مع مرور الزمن مما يجعل المبالغ التراكمية لقيمة التقاعد تقل قيمتها مع زيادة حجم الأسرة (أي زيادة معدل الإعالة) ونسـتنج من ذلك وفي ظل وجود مؤثرات خارجية تؤثر في قيمة التقاعد كحافز إيجابي للموظف أنها غير كافية.

إجمالي الراتب = الراتب الأساسي + بدل النقل (حافز إيجابي).

إجمالي الحسميات = حسم التقاعد + أي حسميات أخرى (حوافز سالبة).

صافي الراتب = إجمالي الراتب -إجمالي الحسميات (حوافز سالبة) .

تسوية راتب الموظف في حالة الغياب (حوافز سالبة).

تسوية راتب الموظف في حالة حسم الجزاء (حوافز سالبة).

تسوية راتب الموظف في حالة كف اليد (حوافز سالبة).

ثانياً - العلاوات:

المقصود بالعلاوات بوجه عام هي المبالغ المالية التي تضاف إلى أسباب معينة إلى الرواتب الأساسـية للموظفـين العموميين فتزداد بهـا تلك الرواتب، وذلك وفقـاً للشروط والقواعد (النظامية المقررة) في كل دولة. وتنقسـم العلاوات المقررة حالياً في المملكة إلى ثلاثة أنواع

وهي: العلاوات الدورية (تسمى العلاوة السنوية)، والعلاوات الإضافية، والعلاوات المرتبطة بالترقية.

ثالثاً - البدلات:

وبحسب ما جاء في اللائحة، قسمت البدلات حسب التالي:

- بدل الانتداب (وهو بدل مقطوع يصرف للموظف عند انتدابه).
- بدل النقل (وهو بدل مقطوع يصرف للموظف بشكل مستمر ما دام على رأس العمل).
- بدل الترحيل (وهو بدل مقطوع يصرف للموظف عند ترحيله من مكان إلى مكان آخر).
- بدل التعين (وهو بدل مقطوع يصرف للموظف مرة واحدة عند تعيينه في الوظيفة).
- بدل ضرر، وبدل خطر (وهو بدل مقطوع يصرف إلى الذين تتطلب وظائفهم مواجهة الضرر والخطر، ويصرف للموظف بشكل مستمر).
- بدل مهنة (وهو بدل مقطوع يصرف للموظف بشكل مستمر للعاملين في بعض المهن).
- بدل طبيعة عمل (وهو بدل مقطوع يصرف للموظف بشكل مستمر).
- بدل مناطق نائية (وهو بدل مقطوع يصرف للموظف بشكل مستمر عند عمله بمناطق وقرى لا تتوافر فيها الخدمات المعتادة).

رابعاً - المكافآت:

وتنقسم المكافآت بحسب لائحة الحقوق والمزايا المالية إلى:

- مكافأة خارج الدوام الرسمي.
- مكافأة نهاية الخدمة.
- مكافآت أخرى.

وبالنظر إلى الحقوق والمزايا السابقة الذكر، نجد أنها هي عبارة عن حوافز مالية ترتبط براتب الموظف، ومنها الحوافز الإيجابية والسلبية كما اشتمل نظام تأديب الموظفين على حوافز مالية سالبة مثل الحسم ومنع الموظف من العلاوة الدورية وغيرهما من الجزاءات ذات الطابع المادي.

ولمزيد من الإيضاح سنتطرق لتفاصيل هذه الحوافز في مواد نظام الخدمة المدنية ومواد اللائحـة التنفيذية لها علاوة على وقوعها وعدم وقوعها في أنواع الحوافز التي تطرقت إليها الأدبيات في الأجزاء القادمة من البحث.

٤,٢ أنواع الحوافز:

بحسب أنواع الحوافز، تنقسم الحوافز إلى حوافز معنوية، وحوافز مالية، وحوافز مادية وكل هذه الأنواع متاح أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسـب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم. ويوضح الجدول رقم (٢) التالي أنواع الحوافز مع بعض الأمثلة لكل نوع.

جدول رقم (٢): أنواع الحوافز وأمثلتها

حوافز معنوية	حوافز مالية	حوافز مادية
✓ الثناء والمديح والتشجيع، التقدير، الجوائز التقديرية.	✓ الحصول على الراتب.	✓ ظروف عمل ملائمة.
✓ نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة المنظمة.	✓ أجر الوقت الإضافي.	✓ تحسين بيئة العمل.
✓ خطابات الشكر والتقدير.	✓ العلاوات الدورية.	✓ تحسين أدوات العمل.
✓ بطاقات التهنئة.	✓ العلاوات الاستثنائية.	✓ توفير أدوات حديثة للعمل.
✓ كؤوس/ مداليات الإنجاز.	✓ البدلات.	
✓ التدريب.	✓ المكافآت المالية.	
	✓ بطاقات السفر.	

المصدر: أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢).

ويصنف الغامدي (٢٠١٣) الحوافز إلى خمسـة تصنيفات من حيث تأثيرها، ومن حيث طبيعتهـا، ومن حيث المسـتفيدين منها، ومن حيث أهدافها، ومـن حيث دعامة التطبيق (الغامـدي، عبداللـه ٢٠١٣: ٣٦). ونضيـف في هذا البحث تصنيفاً سادسـاً وهو تصنيف الحوافز مـن حيث الفترة الزمنية (الحوافز الطويلة الأجـل والحوافز القصيرة الأجل). كما نشير إلى أن هذه التصنيفات تداخل بعضها مع بعض في أوجه كثيرة، وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

أ - أنواع الحوافز من حيث تأثيرها:

ينقســم هذا النوع من الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز ســلبية، والحوافز الإيجابية هــي عبارة عن مزايا مادية أو معنوية للموظــف إذا قام بأداء العمل المطلوب بغية تعزيز وتقويــة وتطوير نهج معين في ســلوكه أو أدائه الوظيفــي. والهدف الرئيس لهذا النوع من الحوافــز هو «رفــع الكفاءة الإنتاجية وتحســين أداء الموظف من خلال مدخل التشــجيع والإثابة» (الغامدي،٢٠١٣: ٣٦)، ومن أمثلة هذا النوع عدالة الأجور الأساسية، ومنح الأكفاء والمتميزين علاوات استثنائية.

أما الحوافز الســلبية فتعني حرمان الموظف من مزايا مادية أو معنوية في حال تقصيره وإهمالــه، بغرض تعديل ســلوكه الخاطئ وحمله عــلى عدم العودة إليه، وتســمى أحياناً بالحوافز الرادعة، ومنها على ســبيل المثال الإنذار والتوبيخ، الحرمان من العلاوة أو حســم جزء من الراتب أو الحرمان من المكافأة أو الترقية، أو نشر أسماء المقصرين في قوائم خاصة (الغامدي، ٢٠١٣: ٣٧) (والحوافز السالبة متضمنة في تصنيف الحوافز في اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية). ويلاحظ من الأمثلة التي صاغها الغامدي أن الحســم من الراتب كحافز سالب يدعم وجهة نظر القباني، بكر (١٤٠٢: ٥٣) وياغي (١٩٨٦: ٦٨) بأن الراتب يعد من ضمن الحوافز المالية.

ب - أنواع الحوافز من حيث طبيعتها:

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

- الأول: الحوافز المادية وهي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، وتنقسم بدورها إلى نوعين:
- حوافــز نقدية مبــاشرة، وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للموظف بصورته البســيطة كالأجر الشــهري أو الدوري، أجر ســاعات العمل الإضافية، العلاوات والبدلات، وغيرها (وجميعها متضمنة في تصنيف الحوافز في اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية).
- حوافــز مادية غير نقدية (غير مباشرة) مثل تأمين الســكن للموظفين، وجبات التغذية والعلاج والمواصلات ... إلخ).

- الثـاني: الحوافـز المعنوية وهي الحوافز التي تشـبع الحاجات الذاتيـة والوجدانية لدى الموظف، ومن أمثلتها خطابات الشـكر، شهادات التقدير، الثناء الشفهي، تقديم الأنواط والأوسـمة ... إلخ (وهذا النوع من الحوافز ليـس متضمناً في تصنيف الحوافز في اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية).

ج - أنواع الحوافز من حيث المستفيدين منها:

وينقسـم هذا النوع من الحوافز إلى نوعين: أولهما ما يسمى بالحوافز الفردية، وتتمثل في الحوافز التي تمنح لفرد معين أو عدد محدد من الأفراد كل على حدة نتيجة إنجاز مهمة معينـة، ومن أمثلتها تقديم حافز للعامل ذي الإنجاز الأفضل أو تقديم حوافز لأفضل ثلاثة موظفين من حيث الإنجاز في كل قسـم من أقسام المؤسسة (وهي غير متضمنة في تصنيف الحوافز في اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية). ثانيهما ما يسمى بالحوافز الجماعية وتتمثل في الحوافز التي تمنح لجميع الموظفين عندما ينجزون بالتعاون معاً عملاً معيناً بروح الفريق الواحد.

د - أنواع الحوافز من حيث أهدافها:

وللحوافز هدفان رئيسـيان: الأول يهدف إلى تحقيق الموظف لأداء مرضٍ أو جيد، حيث لا يتوقع من الموظف أن يزيد عن الأداء الجيد أو يجدد أو يطور فيه (وهذا الحافز متضمن في تصنيف الحوافز في اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية). الثاني يهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى فعال من الأداء حيث يتوقع من الموظف الأداء المبتكر الذي يضيف من خلاله شيئاً جديداً للعمل والكفاءة والإنتاج (وهذا غير متضمن في تصنيف الحوافز في اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية).

هـ - أنواع الحوافز من حيث التطبيق:

وتنقسـم الحوافز من حيث تطبيقها إلى نوعين: **الأول** مقنن ومنصوص عليه في النظام واللوائح، ويشـترط التقنين والنص عـادة للحوافز التي تعطى لقـاء الأداء المرضي أو الجيد ويخضـع للائحـة أو النظام. ويعد هذا النـوع من الحوافز من أقل أنـواع النظم الإدارية

اســتقراراً، إذ يتطلب الحال إعــادة النظر فيه بين فترة وأخرى وتطويره وتحديثه لمســايرة التغيرات الوظيفية والمعيشية والاقتصادية في البلد (وهذا النوع متضمن في تصنيف الحوافز في اللائحــة التنفيذية للخدمة المدنية). وبالتأكيد فالتقنــين والنص يتعلق بالحوافز المادية فقط لا الحوافز المعنوية، وذلك نظراً إلى أن الحوافز المادية تقبل بطبيعتها التقنين والضبط مثل الترقيات والعلاوات والمكافآت والبدلات. **والثاني**، حوافز استثنائية أو تشجيعية لا تخضع للنظــم واللوائح، أي أنها تقع خارج إطار نظام الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية، وتعتمد هذه الحوافز على الأســلوب القيادي؛ لأن لكل قائد أســلوبه في قيادة ومكافأة مرؤوســيه. والحوافز الاســتثنائية أو التشجيعية يستخدمها القائد في تحفيز مرؤوسيه وتشجيعهم لأداء المهام والواجبات بدرجة عالية من الدقة والإبداع، وعادة تكون في الأوقات التي تواجه فيها المنظمــة وضعاً حرجــاً، ويحتاج تصحيح وضعها لبذل أقصى الجهــود من كل العاملين فيها (هذا النوع غير متضمن في تصنيف الحوافز في اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية).

و - أنواع الحوافز من حيث الفترة الزمنية:

تنقسم الحوافز بحسب الفترة الزمنية إلى قسمين: الأول حوافز قصيرة الأجل وهي الحوافز التــي تعطي خلال العام الواحد أو عند نهاية كل عام مثــل (العلاوات، والبدلات، ... إلخ). الثاني، حوافز متوســطة وطويلة الأجل مثل الترقيات، مضاعفة العلاوة كل فترة زمنية معينة (متوســطة الأجل) ومستحقات التقاعد ... إلخ (وهذه الحوافز متضمنة في تصنيف الحوافز في اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية).

٥,٢ معايير منح الحوافز:

تمنح الحوافز عادة بســبب كفاية أو تميز الأداء، ويعد هذا المعيار هو المعيار الأســاسي وربما الوحيد لدى البعض، ويقصد بالتميز في الأداء ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلــك في الكميــة، أم في الجودة، أو وفر في العمل، أو وفــر في التكاليف، أو في أي مورد آخر (أبو النصر، مدحت٢٠١٢).

وكفاية الأداء تعتمد على التقديرات الدورية التي يتولاها الرؤساء الإداريون، عن طريق ما يكتبونه من تقارير، وذلك بقصد قياس كفاية الأداء المتعلقة بالمرؤوســين، مع الاعتداد في

النهايــة بنتائج تلك التقارير عند المفاضلة بين الموظفين، وورد هذا المعيار في لائحة الحقوق والمزايــا المالية في نظــام الخدمة المدنية في المملكة العربية الســعودية. كما يمكن أن تمنح الحوافــز على الأقدمية وهو معيــار متبع في بعض الجهات الحكوميــة على الأخص ما دام الموظف يحقق الحد الأدنى المطلوب منه.

وبالتأكيد فإن طريقة تقييم كفاية الأداء المتبعة في الأجهزة الحكومية لا تخلو من النقد والعيوب، فعلى سبيل المثال، يشير (عبدالباسط، محمد فؤاد١٩٩١م) في كتابه «قياس كفاية الأداء للعاملــين بالدولــة» أن الحديث عن عيوب وقصور وعــدم فاعلية نظام قياس كفاية الأداء لا ينتهــي، ولكــن لم ينتهِ أو يوقف بســببه النظام مثلما لم ينتــه نظام الامتحانات في المــدارس رغم ما ناله من نقد، ورغم أنه لا أحد يســتطيع أن ينكــر معايب ونواقص نظام الامتحان ونســبية الاســتدلال به على الحقيقة الموضوعية، ولكنه يظل أقرب الســبل إليها. وعلى كل حال يظل العيب والنقص مقبولاً ببســاطة لأن بشراً يقيّم بشراً، وما كان لبشر من كمال حتى يكون لتقييمه لغيره كمال.

كــما أن هنــاك بعض الجهات التــي تمنح الحوافز بنــاء على إنتاجيــة موظفي الوحدة الإدارية والتي ترتبط بأهداف الخطة الإستراتيجية للجهة، أي أن الإنتاجية هي كل ما يتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية؛ حيث تعرّف الإنتاجية (Productivity) عــلى أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحــدة من عوامل الإنتاج، وفي هذا الخصــوص فإنه عادة مــا يميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجيــة: الإنتاجية الجزئية وتعني مقــدار ما ينتجه أحــد عوامل الإنتاج كالعمــل ورأس المال، والإنتاجيــة الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج (مصطفى، بابكر ٢٠٠٧). وهنا في هذا البحث ينصب الاهتــمام في الإنتاجية الجزئية، وهي مقدار ما ينتجه الموظــف حيال ما يقوم به من مهام مكلف بها داخل الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

٦,٢ الحوافز في المملكة العربية السعودية مقابل الحوافز في الإمارات:

لأن الأســاس الذي تعتمد عليــه جميع الأجهزة الحكومية ومنشــآت القطاع الخاص في تحفيــز الموظفين هو تقدير الكفاية التي تعتمد بصورة أساســية على نماذج أداء الموظفين؛ نقــارن في الجــزء التالي بين قياس كفايــة أداء موظفي الخدمة المدنيــة في المملكة وتجربة

الإمارات العربية المتحدة بوصفه نموذجاً مختلفاً لتقييم أداء الموظفين بغية المقارنة وإجراء التحسين المطلوب مستقبلاً:

أولاً - منح الحوافز في المملكة:

يبلــغ عدد نماذج تقويم الأداء الوظيفــي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة (٧) نماذج تختلف باختلاف شاغلي الوظائف (محضري معمل وحاسب آلي، الوظائف الصحية، وظائف الأعــمال الزراعية، وظائف الطــب البيطري، الوظائــف الإشرافية، الوظائــف التخصصية، والوظائف التعليمية). وعلى ســبيل المثال، فإن المكونات الرئيســية لنموذج تقييم شاغلي الوظائف الإشرافية تتكون من[٢]:

- الأداء الوظيفي، وخصص له ٧٢ درجة ويشتمل النموذج على ١٤ عنصراً.
- الصفات الشخصية، وخصص له ١٩ درجة ويشتمل على ٥ عناصر.
- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، وخصص له ٩ درجات ويشتمل على ٣ عناصر.

ويشمل تقويم الأداء الوظيفي على[٣]:

١- ملف الموظف.
٢- سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر.
٣- تقرير إنجازات الموظف.
٤- سجل الدوام الرسمي.
٥- أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقويم.

ويحصل الموظف على الحوافز بناءً على درجته في التقييم، كما يلي:

عند حصول الموظف على تقدير ممتاز:

١- يتم النظر في ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية.
٢- يُمنح نقطتين عند إجراء المفاضلة للترقية.

(٢) انظر نموذج تقييم الوظائف الإشرافية في الملحق (ب).

(٣) انظر الموقع الإلكتروني لوزارة الخدمة المدنية www.mcs.gov.sa

٣- النظر في منحه العلاوة الإضافية المصاحبة للترقية.

٤- إيفاؤه بأحد شروط الإيفاد للدراســة بالداخل، أو الابتعاث للدراسة في الخارج والحصول على الإجازة الدراسية.

عند حصول الموظف على تقدير جيد جداً:

١- يتم النظر في ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية.

٢- يُمنح نقطة واحدة عند إجراء المفاضلة للترقية.

٣- النظر في منحه العلاوة الإضافية المصاحبة للترقية.

٤- إيفاؤه بأحد شروط الإيفاد للدراسة بالداخل، أو الابتعاث للدراسة في الخارج والحصول على الإجازة الدراسية.

عند حصول الموظف على تقدير جيد:

١- يتم النظر في ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية.

٢- يُمنح نصف نقطة عند إجراء المفاضلة للترقية.

٣- إيفاؤه بأحد شروط الإجازة الدراسية.

عند حصول الموظف على تقدير مرضٍ:

- يتم النظر في ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية.

عند حصول الموظف على تقدير غير مرضٍ:

- في المرة الأولى لا يتم النظر في ترقيته إذا كان مســتحقاً للترقية، وإذا حصل على تقدير غير مرضٍ لفترتين متتاليتين يتحتم نقله لوظيفة أخرى داخل الجهة.

ثانياً - منح الحوافز في الإمارات العربية المتحدة:

تضمنت وثيقة تقييم الأداء في إمارة أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة الإشــارة إلى أنــه يتم تقدير ومكافأة الموظفين المتميزين وفقاً لنتائج تقييم الأداء الســنوي مما يرفع من درجة تحفيزهم وولائهم الوظيفي ويحثهم على مواصلة تحقيق الأهداف السنوية على

أعلى مستوى ممكن. ويتم من خلال عملية تقييم الموظف تحديد العلاوات والترقيات وفقاً لنتائج تقييم الأداء النهائي[٤].

وفيما يلي أهم ملامح ومكونات نموذج تقييم الأداء السنوي للموظفين في دولة الإمارات العربية المتحدة:

أهداف نظام إدارة الأداء في دولة الإمارات العربية المتحدة:

١- وضع منهجية علمية ومنطقية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء والعمل على تقدير الإنجازات والنتائج المتميزة.

٢- تحسين وزيادة إنتاجية موظفي الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال عملية تقييم الأداء السنوي بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

٣- ترسيخ الفهم الشامل للأهداف الإستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتشجيع التواصل مع الموظفين كافة بشأنها، وتوضيح آلية إسقاطها على المستويات الفردية للمديرين والموظفين.

٤- تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية لدى موظفي الوزارات والجهات الحكومية الاتحادية وغرس ثقافة التعلم المستمر وحسن استغلال فرص التقدم والتطور الوظيفي والإلمام بمبادئ العمل الجماعي.

٥- دفع الجهات الحكومية الاتحادية وتشجيعها لتحديد وتقدير الموظفين ذوي الأداء المتميز والكفاءات والمهارات العالية والعمل على إعدادهم وتسليحهم بالخبرات اللازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل.

٦- تقديم آلية منهجية لقياس مدى إسهام الأفراد في تحقيق وإنجاز الأهداف الإستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ويلاحظ أنه من المبادئ الأساسية للنظام في دولة الإمارات ارتباط الحوافز بالخطة الإستراتيجية للجهاز، وهذا عنصر مفقود في نظام الخدمة المدنية ولائحة الحقوق والمزايا

(٤) الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. انظر ملحق (د).

في المملكة، ومن أهم أسـباب ربط الحوافز بالخطة الإسـتراتيجية في الإمارات يمكن تحقيق المبادئ التالية:

١- التوافق الإستراتيجي: من خلال تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط الأداء الفردي للموظف بالتوجه الإستراتيجي للحكومة الاتحادية بشكل عام والوزارة أو الجهة الاتحادية التي يعمل بها الموظف بشكل خاص.

٢- تحقيــق مبدأ الإدارة بالأهداف: من خلال إشراك الموظف في التخطيط وصنع الأهداف لــكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف وتشـعره بــأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة مما يتحقق معه الرضا الوظيفي.

٣- الاســتفادة من التغذية الراجعة: من خلال تشــجيع الملاحظات المنصفة والإيجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لأداء موظفيهم وذلك كأسلوب لتطوير ومراجعة الأداء.

٤- تحقيــق تكامليــة العلاقة: مــن خلال ربــط الأداء بالحوافز والعــلاوات وفرص الترقية والتدريــب والتطوير حيث يعتمد قياس فاعلية أداء الجهة الحكومية على مدى تحقيقها للأهداف.

٥- تحقق المصداقية والعدالة: من خلال إرســاء نظام لإدارة أداء الموظفين يتســم بالثبات والعــدل والإنصاف والمصداقية من خــلال تحديد معايير وسياســات وإجراءات واضحة تتماشى مع تشريعات وأنظمة الحكومة الاتحادية.

ويرتكز نظام إدارة الأداء في الإمارات العربية المتحدة على ركيزتين أساسيتين هما:

١- تحقيق الأهداف (ماذا ينجز؟):

وتمثــل هذه الركيزة مــا يتوقع من الموظف إنجــازه خلال ســنة؛ إذ إن هذه الأهداف تساعد الموظف على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله مما يحقق الإنجاز بــكل كفاءة وفاعلية، إضافة إلى ذلك تتم ملاءمة وربط جميع أهداف الموظف مع أهداف المنظمة الإدارية التي يتبع لها. كما يجب أن تكون هذه الأهداف ذكية(SMART) أي أنها:

- محددة Specific: أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه.

- قابلة للقياس Measurable: يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف.

- قابلــة للتحقيــق Achievable: يجــب أن يكون الهدف ممكناً تحقيقــه وقابلاً للتفعيل والتطبيق وذا جدوى تعكس طموحات الحكومة لتحسين معايير الخدمات الاتحادية كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز.
- ذات صلــة Relavant: أي أن تعكــس الأهــداف العامة التي تســعى الجهة الحكومية الاتحادية لتحقيقها.
- محــددة بإطار زمنــي Time- bound: يجب أن يتم تحديد فــترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف.

وتحقيق الأهداف حسب ما تم توضيحه في مثال دولة الإمارات العربية المتحدة لا يقع للأســف من ضمن لائحة الحقوق والمزايا المالية الصادرة مــن وزارة الخدمة المدنية، ولكنه يقع من ضمن بعض الأنظمة التي لا تتبع لنظام الخدمة المدنية كالهيئة العامة للاستثمار.

٢- الكفاءات (كيف ينجز؟):

ينــص النظام في الإمارات العربيــة المتحدة أيضاً أن «يتم تقييم الأداء بناءً على الأهداف والمهــام المنوطة بالموظف، وليس اســتناداً إلى مقارنته بغيره مــن الموظفين الآخرين». كما يحرم الموظف الحاصل على تقدير أقل من مقبول (ضعيف) من العلاوة الدورية الســنوية. كما يمكن منح الموظف مكافأة مالية مقابل الخدمات والأعمال المتميزة التي يؤديها ويترتب عليها تطوير وتحســين مســتوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، وكذلــك نظير تأديته أعمالاً طارئة ذات أهمية كبيرة، تتطلب جهداً متميزاً خلال فترة وجيزة، وهذا غير متوافر في نظام الخدمة المدنية في المملكة ولكنه يقع من ضمن نظام الحوافز ببعض الهيئات كالهيئة العامة للاستثمار.

ومن خلال اســتعراض لائحــة الحقوق والمزايا المالية في المملكــة بما هو مطبق في دولة الإمارات العربية المتحدة الشقيقة، يمكن توضيح أهم الاختلافات كما هو موضح في الجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣): مقارنة بين الإمارات والمملكة في طريقة تقييم أداء الموظفين ومنح الحوافز

م	الخدمة المدنية، المملكة العربية السعودية	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات
١	يبلغ عدد نماذج تقويم الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية(٧) نماذج تختلف باختلاف شاغلي الوظائف حسب ما تم توضيحه في الشرح.	نموذجان فقط: تستفيد منه جميع الجهات الحكومية. النموذج الأول، لموظفي الدرجة الثامنة فما دون، والثاني للموظفين من درجة وكيل وزارة حتى التاسعة.
٢	يشمل التقييم الكلي لكفاءات الموظف فقط.	يشمل التقييم الكلي لكفاءات الموظف والتقييم الكلي لأهداف الوظيفة التي يشغلها الموظف.
٣	لا يرتبط بالأهداف الإستراتيجية المنبثقة من التخطيط الإستراتيجي للجهاز أو المنظمة.	يرتبط بالأهداف الإستراتيجية للجهاز وفقاً للأوزان النسبية لأهداف مسمى الوظيفة وأهداف الإدارة التي يعمل بها الموظف.

كما يلاحظ أيضاً وجود نص في لائحة الخدمة المدنية في دولة الإمارات العربية المتحدة وغير موجودة في نظام الخدمة المدنية في المملكة، يتعلق بالتضخم وهو «يتولى مجلس الخدمة المدنية اقتراح نسب العلاوة الدورية لكل درجة من درجات التقييم العام للأداء، في ضوء اتجاهات معدلات الزيادة القياسية في أسعار السلع والخدمات (Consumer Price Index)». وحيث لا يربط النظام في المملكة بين العلاوة الدورية ومعدل التضخم السنوي بنص صريح. وعليه نوضح الأرقام القياسية لتكلفة المعيشة في المملكة وشرحها حسب بعض أقسام الإنفاق الضرورية لنعطي بعداً جديداً وفهماً معمقاً في الجزء (٨,٢).

٧,٢ الحوافز في سلم الوظائف العامة مقابل الحوافز في السلالم الأخرى:

نظراً إلى تباين المعاملة المالية والمميزات العينية بين موظفي الخدمة المدنية الذين يطبق عليهم سلم رواتب الموظفين العام «مراتب» وزملائهم العاملين في المؤسسات والهيئات العامة والصناديق الذين تطبق عليهم أنظمة وظيفية وسلالم رواتب خاصة، ولمزيد من البحث والاستقصاء بغية تحقيق الهدف الثالث الذي مفاده معرفة الفجوة بين الحوافز المادية الحالية لموظفي سلم الوظائف العامة «مراتب» عند مقارنتها بجهات لا تخضع لسلم نظام الوظائف العامة «مراتب»، وبغية الإجابة عن السؤال الثالث وهو هل تختلف

مزايـا الحوافز المادية الحالية بالأجهزة الحكومية التي تعمل بنظام الخدمة المدنية (سـلم الوظائف العامة) عن الجهات التي لا تخضع لسـلم نظام الخدمة المدنية؟ فقد تم تحديد أكثر من (٤٠) هيئة ومؤسسـة مسـتقلة تم إعادة هيكلتها وزيارة عدد منها وفقاً للاختيار العشـوائي، وهي: هيئة الإذاعة والتلفزيـون، والهيئة العامة للغذاء والدواء، والهيئة العامة للاسـتثمار، وهيئة وكالة الأنباء السـعودية «واس». كما تم مقابلة مديري الموارد البشرية وبعـض المستشـارين المتخصصين في الموارد البشريـة في تلك الهيئـات المختارة وأوضحت المقابلات مع تلك الهيئات أن الهيئة العامة للاسـتثمار هـي الأكثر تقدماً ووضوحاً في نظام الحوافز. وعليه جاءت أبرز تلك الفوارق كما يلي:

انتهت الهيئة العامة للاسـتثمار من وضع نظام للحوافز لا يختلف كثيراً عما هو معمول به في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويتماشى بدرجة كبيرة مع ما وضعته الولايات المتحدة الأمريكية من نظام للحوافز عام (٢٠١٢م) والمعروف باسـم نظام الحوافز المبني على الأداء (The Performance Based Incentives System(PBIS)، وله شقان: أولهما هو المكافأة المبنيـة على الأداء (PBB) أي ما يعرف بـــ (Performance Based Bonus)، وهي تعطى للموظفين بالهيئة العامة للاسـتثمار سـنوياً بناءً على أدائهم وإسهاماتهم في إنجاز الأهداف الخاصـة بوحداتهم الإدارية وإبداعهم، إذ يتـم ترتيب الوحدات الإدارية أولاً وفقاً لتحقيق الأهداف الإسـتراتيجية للهيئة العامة بأكملها وتوزيع ما يقارب (١٥٪) من إيراد الهيئة على الإدارات تناسـبياً مـع تقييم الأداء وفقـاً لإنجازها للأهداف الإسـتراتيجية (ترتبط بالخطة الإسـتراتيجية للهيئة). ومن ثم يتم توزيع مكافأة كل وحدة إدارية على موظفيها تناسـبياً وفقاً لإنجاز كل موظف وتحقيقه لأهداف الوحدة الإدارية وقد تصل هذه المكافأة إلى راتب شـهر أو أكثر بناءً على مرتبتهم الوظيفية وترتيبهم داخل الوحدة الإدارية التي يعملون بها، وتتـم عملية قياس الأداء المرتبط بالأهداف الإسـتراتيجية ومنـح الحوافز تعاقدياً مع شركة أجنبية متخصصة ومحايدة. كما نشير إلى أن إيرادات جميع الهيئات تذهب إلى وزارة المالية ومن ثم يخصص أو تعاد هذه النسبة من المكافأة إلى الهيئة بعد موافقة وزارة المالية، وهذا ما أوضحه مديرو الموارد البشرية في تلك الهيئات، بأن هناك مركزية تقيد إراداتها ويطالبون باللامركزية التي تتيح لهم فرصة أوسع في تحفيز منسوبيهم من إيراداتهم مباشرة.

أمــا الحوافز العادية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتأدية المهام مثل الرواتب والعلاوة السـنوية أي مــا يعــرف Productivity Enhancement Incentives (PEI) فهي تعطي لكافة الموظفين، ولكن الهيئة العامة للاسـتثمار تعطي موظفيها راتب شهرين لكل موظف يأخذ إجازته السـنوية علاوة على مقدم الإجازة السـنوية والمسـموح بصرفـه، كما تراعي الهيئة العامة للاسـتثمار عند حسابها نسب العلاوة الدورية لكل درجة من درجات التقييم العــام لــلأداء، في ضوء اتجاهات معدلات الزيادة القياسـية في أسـعار السـلع والخدمات (Consumer Price Index). فالهيئـة متفقة في ذلك مع نظام الحوافز في دولة الإمارات. كما وافق الجميع على أن الحد الأدنى للأجور (٣٠٠٠) والمعمول به في نظام الخدمة المدنية لا يكفي لمواجهة متطلبات الحياة والزيادة المسـتمرة في الأسعار فضلاً عن وضع تأمين طبي وبدل السـكن، ودفع رسوم الدراسـة للأبناء لجميع منسوبيها لتخفف عن موظفي الأجهزة الحكومية، وهذا ما تتمتع به بعض هذه الهيئات المستقلة الآن كالهيئة العامة للاستثمار.

٨,٢ الأرقام القياسـية لتكلفة المعيشـة حسـب بعض أقسـام الإنفاق الضرورية (١٩٩٥-٢٠١٦):

يوضح الجدول رقم (٤) التالي الأرقام القياسية لتكلفة المعيشة باستخدام العام (٢٠٠٧) كسـنة أساس لبعض أقسـام الإنفاق الضرورية للمواطنين في المملكة والتي نعتقد أنها تؤثر تأثـيراً مبـاشراً في حياة الموظفين العاملين بالدولة، وأشـارت النتائج إلى أن مسـتوى تكلفة المعيشة بدأت تزيد زيادة ملحوظة بعد العام (٢٠٠٧)، فقد بلغ الرقم القياسي العام لتكلفة المعيشـة في السـنة (٢٠٠٨) ما نسـبته (١٠٦,١٪) مقارنة بالعــام (٢٠٠٧)، وارتفعت هذه النسبة إلى أن وصلت إلى (١٣٠,١٪) في العام (٢٠١٤م). وأكثر تفصيلاً، نجد أن الرقم القياسي لمسـتوى المعيشة فيما يتعلق بالسـكن والمياه والكهرباء والوقود قد بلغ في العام (٢٠١٤م) والعام (٢٠١٥) وشهر يناير من العام (٢٠١٦) مقارنة بالعام (٢٠٠٧) (١٥٩,١٪) و(١٦٤,٦٪) و(١٧٤,٧٪) عـلى التوالي، ويليهما في ذلك ما يتعلق بالأغذية والمشروبات بنسـبة(١٤٥,١٪) و(١٤٧,٥٪) و(١٤٨,٦٪) عـلى التوالي، ثم ما يتعلق بالتعليم بنسـبة (١١٥,٩٪) و(١١٧,٩٪) و(١٢٢,٦٪) على توالي السـنوات ٢٠١٤، ٢٠١٥، ٢٠١٦، ومن ثم ما يتعلق بالصحة وبنسـبة (١١٢,٦٪) و(١١٥,٦٪) و(١٢٠,٨٪) على التوالي في السنوات الأخيرة، وما يتعلق بالنقل بنسبة

(١١٠,٤٪) و(١١١,٨٪) و(١٢٤,٣٪). وعليـه نقـول إن الحوافـز في الأجهزة الحكومية تتأثر بالارتفاع في مسـتوى المعيشة، وهي ليست معزولة عن الواقع الاقتصادي وتغيراته وتقلباته وتأرجحـه مـن حالة الازدهار إلى حالة الاسـتقرار إلى حالة الركود إلى حالة الكسـاد أي أن الـدورة الاقتصادية غير ثابتة، مما يتطلب الأمر تقييماً وتقويماً وتغييراً في سياسـات الحوافز من فترة إلى الأخرى تماشـياً مع التقلبات المتأرجحة للاقتصاد السـعودي وارتباطه بالاقتصاد العالمي بما يحدث فيه من تقلبات اقتصادية تتأرجح بين الركود والازدهار.

جدول رقم (٤) الأرقام القياسية لتكلفة المعيشة في المملكة (١٩٩٥-٢٠١٦)

أقسام الإنفاق الرئيسية	الرقم القياسي العام	الأغذية والمشروبات	السكن والمياه والكهرباء والوقود	الصحة	النقل	التعليم
١٩٩٥	٩٦,٦	٨١,٦	٩٠,٥	٩٦,٨	١١١,٧	٩٢,٢
١٩٩٦	٩٦,٨	٨٣,٩	٩٠,٥	٩٦,٠	١١٠,٧	٩٣,٦
١٩٩٧	٩٦,٥	٨٤,٩	٩٠,٥	٩٦,٥	١٠٨,٥	٩٤,٨
١٩٩٨	٩٦,٢	٨٤,٨	٩٠,٠	٩٧,٤	١٠٧,٦	٩٥,٧
١٩٩٩	٩٤,٢	٨٢,٦	٨٩,٨	٩٧,٧	١٠٢,٣	٩٦,٢
٢٠٠٠	٩٣,٢	٨١,٢	٨٩,٨	٩٨,٩	١٠٢,٥	٩٨,١
٢٠٠١	٩٢,٠	٨٠,٥	٨٩,٨	٩٨,٤	٩٨,٤	٩٨,٦
٢٠٠٢	٩٢,١	٨٠,٦	٨٩,٨	٩٨,٥	٩٩,٦	٩٩,٢
٢٠٠٣	٩٢,٦	٨٢,٩	٨٩,٨	٩٨,٧	٩٩,٤	٩٩,٥
٢٠٠٤	٩٢,٩	٨٥,٤	٩٠,٠	٩٨,٩	٩٩,٢	١٠٠,٨
٢٠٠٥	٩٣,٤	٨٨,٢	٨٩,٧	٩٨,٧	١٠٠,١	١٠٢,١
٢٠٠٦	٩٥,٢	٩٣,٨	٩٠,٧	١٠٠,٠	٩٧,٠	١٠٣,١
٢٠٠٧	**١٠٠,٠**	**١٠٠,٠**	**١٠٠,٠**	**١٠٠,٠**	**١٠٠,٠**	**١٠٠,٠**
٢٠٠٨	١٠٦,١	١١٣,٧	١٠٨,٥	١٠٣,٢	٩٧,٠	١١٠,٣
٢٠٠٩	١١٠,٥	١١٦,٤	١٢٠,١	١٠٣,٢	٩٨,٢	١١١,٨
٢٠١٠	١١٤,٧	١٢٠,٨	١٢٩,٢	١٠٣,٣	٩٩,٧	١١٣,٢
٢٠١١	١١٩,٠	١٢٧,١	١٤٣,٩	١٠٣,٤	١٠٣,١	١٠٨,٧
٢٠١٢	١٢٢,٤	١٣٢,٩	١٤٨,٧	١٠٥,٦	١٠٨,٣	١١٠,٢
٢٠١٣	١٢٦,٧	١٤٠,٥	١٥٣,٨	١٠٩,٠	١١١,٠	١١٢,٦
٢٠١٤	١٣٠,١	١٤٥,١	١٥٩,١	١١٢,٦	١١٠,٤	١١٥,٩
٢٠١٥	١٣٢,٩	١٤٧,٥	١٦٤,٦	١١٥,٦	١١١,٨	١١٧,٩
٢٠١٦*	١٣٧,١	١٤٨,٦	١٧٤,٧	١٢٠,٨	١٢٤,٣	١٢٢,٦

المصدر: هيئة الإحصاءات العامة، * بيانات شهر يناير ٢٠١٦ فقط.

وبحسب هيئة الإحصاءات فقد تم الاعتماد على مكونات سلة المستهلك من السلع والخدمات المستخرجة من مسح إنفاق ودخل الأسرة لعام ٢٠٠٧م، من أجل توفير بيانات شهرية، وسلسلة زمنية لبيانات الرقم القياسي لتكلفة المعيشة بغرض إجراء المقارنات ومعرفة التطورات السعرية عبر الزمن. وهذه التطورات ترتبط بمعيشة الموظفين في الأجهزة الحكومية بشكل مباشر، ولابد من أخذها في الاعتبار عند دراسة حوافز الموظفين وتحديد العلاوات والحوافز الدورية التي تصرف لهم. وقد تم تضمين سؤال في الاستبانة المصممة لهذا البحث حول مدى كفاية الحوافز المادية التي تصرف للموظفين على سلم الوظائف العامة «مراتب» عند مقارنتها بالرقم السنوي للتضخم في الاقتصاد السعودي.

الفصل الثالث: نظريات الحوافز والدراسات السابقة

١,٣ نظريات الحوافز وتطبيقاتها:

يستند التطبيق عادة إلى النظريات، والمتتبع للنظريات التي تناولت موضوع الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي يجد أنها مرت بأربع مراحل مثلتها أربع مدارس إدارية مختلفة.

المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة The Classical School of Management التي أسس لها فريدريك تايلور Fedriek Tylor، وهذه المدرسة تنظر للمنظمة بوصفها وحدة اقتصادية يحكمها العامل المادي فقط ولا علاقة لها بالبيئة الخارجية، ولأن الفرد بطبعه كسول وغير طموح ويسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، كما يرى رائد النظرية البيروقراطية ماكس فيبر Max Weber كان تركيز هذه المدرسة على الحوافز المادية فقط. وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية Scientific Management المستندة إلى النظرية الكلاسيكية بقيادة فريدرك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي فقط.

المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations School، وترى أن المنظمة، إلى جانب أنها وحدة اقتصادية، هي وحدة اجتماعية أيضاً، فالإنسان له مشاعر وأحاسيس تؤثر فيه، كما أنه يعمل داخل الجماعة ويؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، ولذا اهتمت هذه المدرسة بالجانبين المادي والمعنوي في التحفيز.

المرحلة الثالثة: وهي المدرسة الكلاسيكية الحديثة أو المدرسة السلوكية Behavioral School وتأتي نظرية الحاجات الأساسية بوصفها أهم النظريات التي تنتمي إلى هذه المدرسة[١].

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة المدرسة الحديثة في الإدارة Modern Schools of Management Thought. ويطلق على مدرسة علم الإدارة مسمّيات أخرى مثل المدرسة الكمية أو مدرسة بحوث العمليات، أو مدرسة اتخاذ القرارات وتمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم. وهذه النظرية تجنبت أخطاء المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، لذا فهي تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح

(١) هناك من يجعل المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية في تصنيف واحد ولا يفرق بينهما (مازن خيرو:٢٣).

وليس مغلقاً كما في المدارس التقليدية، كما دعت المدرسة الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة التفريق بين ما يحصل عليه العاملون من حوافز مادية أو معنوية بحسب إنتاجيتهم ومستويات أدائهم، كما دعت إلى ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع نظم الحوافز في المنظمة (ميرفت عوض الله، ٢٠١٢).

في الجزء التالي سيتم استعراض بعض النظريات التي تخدم هدف هذه الدراسة، مبتدئين بالحوافز في النظرية الاقتصادية، كون هذا الدراسة ذات طابع اقتصادي، ولأن الحوافز في النظرية الاقتصادية لم تطرق من قبل في أي من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثون.

أولاً - الحوافز في النظرية الاقتصادية:

لا يَنظر الفكر الاقتصادي Economic Though في تقسيمات العمل إلى حكومي وخاص، ولكنه ينطلق من المقارنة بين ما يدفع للعامل في مقابل إنتاجيته، كما ينطلق هذا الفكر من تحليل مبدأ تعظيم المنفعة «Utility maximization» لكل من العامل ورب العمل (Laffont, 2001). وتاريخياً انطلقت نظرية الحوافز Incentive theory في الفكر الاقتصادي مع نشأة العلم على يد آدم سميث Adam Smith في كتابه الشهير «ثروة الأمم Wealth of Nations, 1776». يقول سميث في الفصل الثامن الخاص بتقسيم العمل: «إن العمال يرغبون في الحصول على أكثر ما يمكن، وأرباب عملهم يرغبون في إعطاء أقل ما يمكن، أولئك مستعدون للتحالف بغية رفع أجور العمل وهؤلاء للتحالف بغية تخفيضها». ويشير إلى أن «المسببات التي يسوقها العمال لرفع أجورهم هي ارتفاع أسعار المؤن/ المواد التموينية أي احتياجاتهم المعيشية مقابل قلة الأجر الذي يحصلون عليه، وأحياناً الربح الكبير الذي يحققه أرباب العمل جراء عملهم دون أي زيادة في أجورهم - في إشارة واضحة من سميث - إلى عدم تحفيزهم مقابل ما يحققونه من أرباح لأرباب العمل» (Laffont, 2001, p24).

ونظرية سميث استفاد منها عدد من الكتاب في مجالات الإدارة بغية زيادة الإنتاج والإنتاجية والتي وضعتها المجتمعات الغربية في قمة سلم أولوياتها، حيث استمدت نظرية الرشد الإنساني ومبدأ المنفعة من تقسيم سميث للعمل، فالمنفعة الشخصية تعني أنه «عندما يعمل لمصلحته تكون كفاءته أعلى من أن يعمل لمصلحة طرف آخر» (الحسنية، سليم إبراهيم ٢٠١٣).

ولأن الحوافــز المادية ذات أثر اقتصــادي مباشر في الموظف من خلال تغطية احتياجاته ومن يعول، وكفاية الحوافز لتغطية ضعف القوة الشرائية الناتجة بســبب التضخم، فسيتم الأخذ في الاعتبار في هذه الدراســة معدلات التضخم والإعالة وفارق مســتوى المعيشــة بين المناطق المختلفة لتحديد كفاية الحوافز في سلم الوظائف العامة «مراتب» من عدمها.

ثانياً - الحوافز في النظرية الكلاسيكية للإدارة (الإدارة العلمية):

ظهر عدد من المشكلات الفنية في بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر مثل اختيار موقع المصنع، تصميم الهيكل التنظيمي، تدريب العاملين، جدولة الإنتاج، عمليات التصنيع والتمويــل المعقدة، ومشــاكل التعامل مع عدم رضا العمال والإضراب وغيرها. واســتجابة لهذه المشــكلات ظهر عدد من الدراســات والنظريات المتعددة، ومنها ما أطلق عليه لاحقاً «النظرية الكلاسيكية» في الإدارة. وتنقسم النظرية بدورها إلى ثلاث مدارس، إحداها وأكثرها شهرة «المدرسة العلمية في الإدارة[٢]». وترجع أصول المدرسة العلمية في الإدارة إلى فردريك تايلــور Fedriek Tylor (١٨٥٦-١٩١٥م) الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية (المغربي، ٢٠٠٦). ونظرية تايلور ذات بعد اقتصادي ومادي بحت، وتركز في سياستها التحفيزية للعاملين على الأساس المادي، مهملة بقية العوامل مثل آدمية الإنسان وحاجاته الاجتماعية الأخرى (وهو ما جعلها تتعرض للانتقاد لاحقاً).

ابتكر تايلور الإطار الفكري المتعلق بتطوير الأداء في العمل، وحدد أربعة مبادئ رئيسية (تســمى مبادئ تايلورTaylor's Principles) تمثل الأساس الذي تمارس به المنظمات الإدارة العلمية وهي:

١- تطبيق الأســلوب العلمي وإجــراء عمليات القياس بدقة لتنفيــذ العمل والاعتماد على الطــرق ذات الكفاءة العلمية لجميع الأنشــطة بدلاً من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين.

٢- اختيار العاملين على أســاس علمي دقيق بحيث يكون العامــل مزوداً بالمهارات اللازمة لــكل وظيفــة مع تدريب العاملين بصــورة علمية على الأســاليب ذات الكفاءة العالية لتنفيذ مهامهم.

(٢) مدرسة أو نظرية البيروقراطية، مدرسة التقسيم الإداري، ومدرسة الإدارة العلمية.

٣- تحقيــق التعاون من خلال نظم الحوافز وتحســين بيئة العمل بمــا يدعم تعظيم نتائج العمل وتعاون الإدارة مع العاملين لتنفيذ المهام المطلوبة بدلاً من النزاع. ويمكن للإدارة تحقيــق ذلك من خلال تنمية نظــم الحوافز مثل الأجر بالقطعــة، والمكافآت المرتبطة بالإنتاجية وتوفير ظروف العمل الآمنة باســتخدام الطرق الأكثر مناســبة. ومن الواضح أن هــذا المبدأ يصب في خانة الحوافز في ســبيل تعظيم الإنتاجية، إذ إن التحفيز المادي للعمال يدفعهم إلى بذل المزيد وبأقصى جهد.

٤- توزيع المســئولية بــين الإدارة والعمال إذ يجب أن يقوم العــمال بالعمل في مجموعات بما يــؤدى لأداء أفضــل. ويختص المســئولون ذوو القدرات الفكريــة العلمية بالإدارة والتخطيط. وفي هذا الصدد يجب على الإدارة أن تحدد الفئة المسئولة وتقلدها مناصبها الإدارية وتخلق الإدراك بالمسئولية أيضاً لدى العاملين لتحقيق نتائج العمل المرجوة من خلال تخطيط المهام ومساعدة العاملين لتحقيق تلك النتائج (المغربي، ٢٠٠٦).

إلا أن نظرية تايلور لم تسلم من النقد، فقد وجه إليها عدة انتقادات، ومنها:

١- عــدم اهتمام النظرية بالنواحي الاجتماعية في العمل، كما لم تدرس النظرية ولم تأخذ في الاعتبار الحاجات العليا للعاملين المتعلقة بحاجات التقدير وتحقيق الذات بل إنها تلغي شخصية العامل وتجعله مثل الآلة فقط يعمل ليجني المال فقط.

٢- عــدم إدراجها لكيفية التعــرف على الفروق والاختلافات فيما بــين الأفراد، إذ تؤدي إلى معاقبــة العامل البطيء وتغري العامل بإرهاق نفســه مقابــل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية والاجتماعية.

٣- تفــترض النظريــة أن العــمال منفذون ومتلقــون للأوامر والتعليمات فقــط، وتتجاهل إشراكهم ومقترحاتهم وتأثير ذلك في تطوير العمل.

ثالثاً - الحوافز في نظرية العلاقات الإنسانية:

بعكس النظرية الكلاســيكية ومدرسة الإدارة العلمية التي ترى أن الحوافز المادية فقط هي التي تدفع العامل إلى زيادة الإنتاج، ترى نظرية العلاقات الإنســانية أن الحوافز المادية لــن تؤدي وحدها فقط إلى رفع معــدلات الأداء، بل يجب أن يكون بجانبها حوافز معنوية

أخرى. وظهرت نظرية العلاقات الإنسانية في عشرينيات القرن التاسع عشر على يد الباحث في جامعة هارفارد (إلتون مايو Elton Mayo) (١٨٨٠-١٩٤٩) وزملائه في تجارب على العاملين في مصانع هاوثورن Howthorne بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٢٧.

وأظهرت التجارب أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل، كما مهدت السبيل لظهور منهج فكري جديد في الإدارة وهو المنهج السلوكي في الإدارة. تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على افتراض أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية يجب تلبيتها. وتؤكد النظرية أن تصرفات الأفراد تتأثر بالجماعة التي يعملون معها وأن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية فقط وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى (البقمي، ٢٠١٢).

وكما تم توجيه النقد لنظرية تايلور كونه نظر إلى الإنسان كالآلة ولا يتم تحفيزه إلا بالأشياء المادية، تم انتقاد نظرية العلاقات الإنسانية بأن التجارب التي بنيت عليها غير علمية ولا يمكن تعميم نتائجها حيث لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية. كما أن تكتلات العمال وتوافقهم قد تتعارض مع مصالح رجال الأعمال ومصالحهم كما انتقدت هذه المدرسة لإغفالها التنظيم الرسمي الذي يحكم بيئة العمل بشكل كبير[٣].

رابعاً - الحوافز في المدرسة السلوكية:

نتيجة الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت المدرسة السلوكية وقامت هذه المدرسة على افتراض مؤداه أن السلوك الإنساني هو سلوك إيجابي هادف، وأن مهمة الإدارة - وفقاً لهذه المدرسة - هي محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل بما يوفق بين حاجاتهم المادية والاجتماعية وبين حاجات المنظمة (بثينة جمجوم، ...). ونستعرض فيما يلي أهم نظريتين في هذه المدرسة لدوجلاس ماكريجر وإبراهام ماسلو.

(٣) المصدر السابق.

نظرية X وY لدوجلاس ماكريجر:

وتقــوم هذه النظرية على الفلســفة أو الافتراضــات التي يتبناها المديــر والإدارة تجاه مرؤوســيه والأفراد الذين يعملون معه، وبمعنى آخر فإن لكل إدارة فلسفة أو مجموعة من الافتراضات تتبناها في معالجتها لمشاكل الأفراد. وتبعاً لذلك قسم ماكريجر هذه الافتراضات إلى نظريتين متضادتين أسماهما X وY، كما يلي:

تقوم نظرية X على افتراضات أو نظرة سلبية (تشاؤمية) عن المرؤوسين، كالتالي:

- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه ما أمكنهم ذلك.
- يجــب أن يجبر الأفراد على العمل، ويتم مراقبتهم بدقة، وتعطي لهم التعليمات والأوامر باســتمرار، بل قد يصــل الأمر لتهديدهم وذلــك لدفعهم للأداء والإنجــاز وتحقيق أداء المنظمة.
- معظم الأفراد يميلون إلى تحاشي وتجنب المســئولية وطموحهم قليل ويرغبون في تحقيق الأمان قبل أي شيء.
- إن الحوافز المادية هي المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للعمل.
- إن معظــم الأفراد غير مبدعين ولا مبتكرين ولا يمكنهم تشــخيص وحل المشــكلات التي تواجههم في التنظيم.

وبعكس تشاؤمية نظرية X تقوم نظرية Y (التفاؤلية) على افتراضات إيجابية منها:

- أن غالبية الأفراد يحبون العمل ولا يتجنبونه، ويمارسونه كسلوك طبيعي كممارسة اللعب أو الراحة.
- أن هنــاك قدراً من الالتزام الذاتي لدى الأفراد يدفعهم لتحقيق الأهداف التي التزموا بها، وليست الرقابة الخارجية والتهديد السبب لبذل الجهد وتحقيق الإنتاجية.
- يبدأ معظم الأفراد بالتعلم تحت الظروف العادية ويســتمر وينمو مع الدافعية والحفز، ولذا فإنهم لا يقبلون المسئولية فقط وإنما يسعون للبحث عنها.
- لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصور، والإبداع والابتكار لمواجهة وحل المشــكلات التي تواجه التنظيم وليس ذلك محدوداً بفئة من الناس.

- أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً لا يســتهان به بجانب الحوافز المادية لدفع الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف.

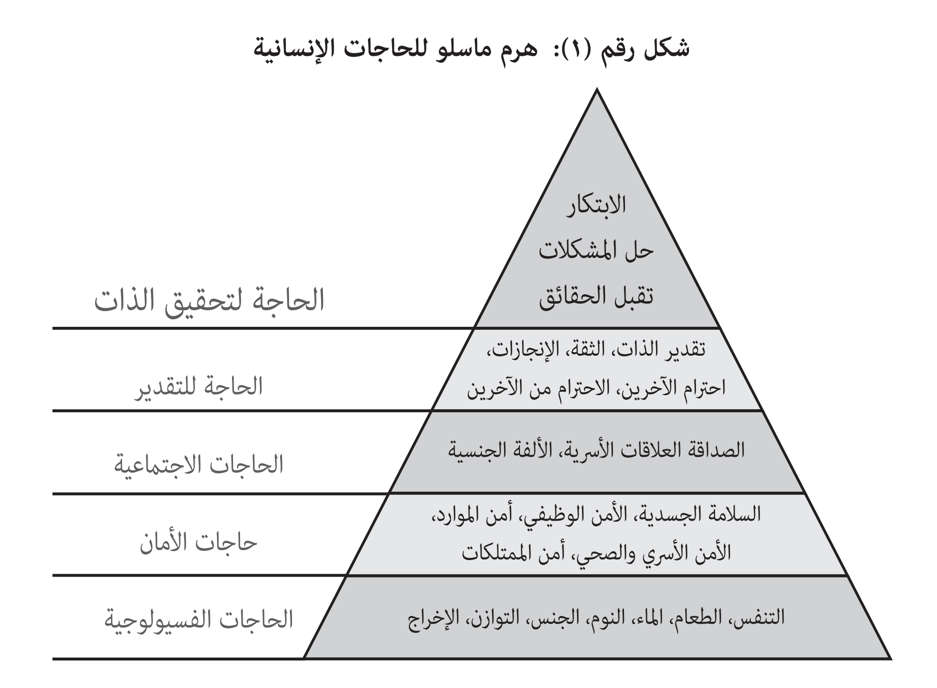
وفي التطبيــق الإداري فــإن نظرية X تفــترض بأن الناس يحتاجون إلى الســلطة والقوة مــن الإدارة لدفعهم للعمل والإنتاج، في حين ترى نظريــة Y أنه بإمكان الفرد تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليه متى أتيحت له الفرصة، وأسندت إليه المسئوليات وسمح لــه بالإبداع والابتكار. إلا أن الافتراضات التي بنيت عليها النظرية هي أبرز عيوبها لبعدها عن الواقع، فهو يفترض الإنسان إما كسولاً وخاملاً وإما نشيطاً ومنتجاً وأهمل الإنسان الذي في الوسط بين النوعين، وهو الغالب في سلوك العاملين.

نظرية الحاجات الإنسانية:

ورائدها هو عالم النفس الأمريكي إبراهام ماسلو Abraham Maslow (١٩٠٨ -١٩٧٠)، الذي ركز في دراســته على جوانب الدافعية في الشــخصية الإنســانية، واشتهرت دراسته بما أصبح يعرف بــ «نظرية هرم ماسلو Maslo's Hierarchy Theory» للحاجات الإنسانية.

ماســلو الذي تدرس نظريته في جميع مواد السلوك الإداري، والموارد البشرية، والعلاقات الإنســانية والقيادة يعرف الحاجة بأنها «اختلال في حالة التوازن العضوي أو النفسي نتيجة اختــلال في ظروف التــوازن القائمة مع المحيط مثل ظهور الحاجــة إلى الطعام نتيجة نقص في وســائل تغذية الخلايا العضوية» (الحسنية، ٢٠١٣). وبحســب الشكل البياني رقم (١)، يقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات: الحاجات العضوية أو الفسيولوجية وتتمثل في الطعام والشراب والمأوى، والحاجة إلى الأمان والاســتقرار بما فيها الأمن الجسدي والأمــن الوظيفي والصحــي، والحاجة للاجتماع مــع الآخرين كعلاقــات الصداقة والزواج والزمالة، والحاجة إلى التقدير والاحترام الذي يناله الشــخص في مجتمعه نتيجة ما يقوم به من عمل أو إنجاز، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات وهي المستوى الأعلى من الهرم وتتحقق للإنسان لقيامه بعمل شيء متميز أو مبتكر وغير تقليدي.

شكل رقم (١): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: ويكيبيديا العربية، ٢٠١٦.

وبالتأكيد فالموظف بوصفه إنساناً أولاً يحتاج إلى الترقي في هذا الهرم، ولا شك أن الوظيفة والحوافز المادية عوامل استقرار وأمان للموظف، إلا أن الدافعية وهي إحدى المحركات الداخلية للسلوك الإنساني تجعل الفرد أكثر حرصاً على الترقي والحصول على الحوافز، فكلما ترقى الشخص في درجة أعلى في الهرم حصل على عوائد مادية ومعنوية تفوق ما يحصل عليه من يختار الوقوف في المراتب الدنيا (المرتبة الثانية أو الثالثة من الهرم).

خامساً - الحوافز في المدرسة الحديثة للإدارة:

يقوم الفكر الحديث في الإدارة على الأساليب الكمية ودراسة الصورة الكلية للعمل بدلاً من التركيز على الأجزاء، وظهرت مدرسة الإدارة الحديثة في ستينيات القرن العشرين مستفيدة من اختراع الحاسب الآلي واستخدامها لعلوم الإحصاء والنماذج الرياضية. وتركز المدرسة الحديثة للإدارة على القرار نفسه؛ وتطبق أسلوب التحليل العلمي المعتمد على القياس مثل قياس التكاليف، وقياس الدخل، وقياس عائد الاستثمار. ويلاحظ أن أسلوب

التحليل الذي تتبعه هذه المدرسة يتماشى إلى حدّ ما مع أسلوب التحليل الاقتصادي. لذا، فليس من المستغرب أن نجد أن معظم أعضاء هذه المدرسة من دعاة النظرية الاقتصادية.

ومن أبرز مدارس هذا الفكر مدرسة النظم Open Systems التي تنص على أن لكل نظام مدخلات ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها بصفة نظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية (تسويق، إنتاج، تمويل، أفراد، مشتريات، مخازن، معلومات ... إلخ)، كما أنها تكون جزءاً من نظام آخر أكبر وهو القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه، وهذا بدوره يعد جزءاً من كل، وهكذا إلى أن يشمل مفهوم النظم العالم بأسره.

فيما تقوم مدرسة الإدارة الشرطية أو الموقفية Contingency Management أنه ليس هناك مبادئ أو نظريات يمكن أن ننظر إليها باعتبارها صالحة في جميع الظروف والأوقات، ولا يمكن في الوقت نفسه أن ننظر إلى غيرها باعتبارها لا تصلح في أي وقت من الأوقات. وإنما ننظر إلى جميع هذه المبادئ باعتبارها متكاملة لا متعارضة، ويتوقف نجاح استخدام كل منها على درجة مناسبته للموقف.

وتقوم الإدارة بالأهداف Management by Objectives على أساس وضع أهداف لكل منصب إداري في المنظمة. وتعتمد الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الهدف العام للمنظمة ثم تحديد الأهداف الجزئية التي توصل لتحقيق الهدف العام. ولأنها تقوم على مشاركة الجميع في اتخاذ القرار والاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء فإن ذلك يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المنظمة، ويرفع الروح المعنوية ودرجة الرضا لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، كما يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية والتحفيز ويسهم في تحديد نظام مقبول للأجور والحوافز على أساس موضوع، إضافة إلى التخفيف من الروتين وزيادة المرونة في أداء العمل. وليست الإدارة بالأهداف طريقة خلواً من السلبيات، ومنها صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر فيها المعلومات والاتصالات اللازمة، وزيادة الوقت والجهد والتكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف والتمادي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي (محمد الحسن يوسف، ٢٠١٢).

النظرية اليابانية في الإدارة (Z):

تنطلــق نظريــة Z (Theory Z) مــن ثقافة العمل الســائدة في المجتمــع الياباني مثل اســتمرارية العامل في عمله مدى الحياة، العمل في فريق، والشــعور الجماعي بالمســؤولية عــن العمل، المشــاركة في اتخاذ القــرار، اعتماد مبــدأ التخصص في العمــل واعتماد نظام الترقيــة على الأقدمية والاســتمرارية في العمل، والاهتمام الشــامل بجميع شــؤون العامل لتعزيز انتمائه لمنظمة وانضباطه وشــعوره بالمســؤولية. وانطلقت نظرية Z لوليام أوشي «William Ouchi» في ١٩٨١ بعــد إجرائــه لعــدة بحوث ودراســات ميدانيــة في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من هذه العوامل، فجاء تركيز النظرية على الأفراد وعلى البيئة التــي يعملون فيها، وعلى التوظيــف في التزام متبادل طويل المدى بــين المنظمة والعامل. ومــن إيجابيات هــذه النظرية أنها تنمي إحســاس الملكية لدى الأفــراد في المنظمة وتزيد شــعورهم بالانتماء لها مما يزيد من إخلاصهم لأهداف المنظمة، الأمر الذي ســيجعل منهم مســاهمين بشــكل أكثر في الإنتاج العام. كما يساعد في تمكين الشركة من التخطيط الطويل المــدى لمواردها البشرية، والإنفاق الكبير على الاســتثمار في تعليم وتدريب الموارد البشرية. ولم تخــلُ مبــادئ التوظيف مدى الحياة مــن النقد كونها تحرم المنظمــة العقول والأفكار الجديدة، كما أن الترقية بحســب الأقدمية قد لا تكون صالحة للتطبيق في مجتمع آخر غير مجتمع اليابان الذي نشأت فيه (الوابل، ٢٠٠٥).

٢,٣ الحوافز في نظام الخدمة المدنية(٤):

يتضمــن نظام الخدمة المدنيــة لوائح كثيرة فيما يتعلق بالرواتــب والعلاوات والبدلات والمكافــآت والتعويضــات، إلا أن التطبيق دائمــاً هو موضوع الشــكوى والتذمر، فالرواتب غــير مجزيــة والحوافز ضعيفة والنظــام لا يميز بين الموظف المنتج وغــير المنتج. ولذا يرى مجلس الشــورى في إحدى جلســاته إلى أنه حان الوقت لوضع خطط حقيقية ملموسة من قبــل وزارة الخدمة المدنية لتحرك التجمــد الوظيفي وغياب الحوافز والمكافآت المجزية إلى جانب مشكلة الواقع الإداري الذي أبطأ كثيراً من نجاح عملية التوظيف وإنصاف الموظف، فالتطوير لابد أن يبدأ وأن يعيد معه «هيكلة» كل ما يمكن أن يكون سبباً في تعطيل الكثير

(٤) انظر نظام الخدمة المدنية في المملكة ولائحته التنفيذية، ملحق (ج).

من المشروعات التي تخدم هذا الوطن، ولن تنشــأ إلاّ بفعل موظفيه، فالمرونة واســتيعاب حجم المشــكلة والتخلص من الروتين والجمــود، ثم تطوير هذا الموظف والعدل معه، كلها أمور تتعلق بالتغيير الذي حان وقته(٥).

وطالب عضو المجلس الأستاذ الدكتور عبدالله الجغيمان (٢٠١٤) بتعديل سلم الرواتب ليكون أكثر مرونة ويلبي التغيرات المالية والوظيفية ســواء ما يتعلق منها بالحوافز المرتبطة بالإنتاجية أو التضخم لهذه السلالم مبرراً ذلك بأن كلفة المعيشة ارتفعت خلال (١٠) سنوات بمعدل (٤٠٪) والقوة الشرائية لرواتب الموظفين انخفضت أيضاً بنسبة (٤٠٪).

علاوة على ذلك، فقد أوضح الشيحة، عدنان (٢٠١٤) أن «بيئة العمل الحكومي بيئة غير محفــزة بطبيعتها وتركت دون تدخل جذري يعــترف بوجودها ويعمل على إحداث تغيرات جوهريــة وجذرية في نظــام التوظيف العام. فنظام التوظيف مركــزي وبيروقراطي لا يمنح الرؤساء المباشرين في الأجهزة الحكومية الصلاحيات اللازمة لاستقطاب أفراد أكفاء وتطويرهم وتحفيزهــم. ومن هنا لا بد من إعادة النظر في نظام الخدمة المدنية، حيث ينطلق من قيم الإنتاجية التي تشمل التميز والإبداع والالتزام بالوقت والجودة وتحقيق رضا العميل. وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطوير آلية واضحة لتقويم الأداء وربطه بالترقية والحوافز».

٣,٣ الدراسات السابقة:

تناولت كثير من الدراســات العربية والأجنبيــة موضوع الحوافز في القطاع العام، إلا أن الملاحظ أن الدراســات التي تناولت الحوافز في ســلم الوظائف العامــة في المملكة العربية الســعودية قديمة نسبياً. في الجزء التالي نعرض لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي كان موضوعها الحوافز في القطاع العام مرتبة حسب تاريخ نشرها.

أولاً - الدراسات العربية:

١- دراســة (الســعودي، ٢٠١٣)، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية:

هدفت الدراســة إلى معرفة أثــر الحوافز المادية على الرضا الوظيفــي لدى العاملين في

(٥) موقع مجلس الشورى الإخباري الإلكتروني.

مؤسســة الضمان الاجتماعي الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٥١١) موظفاً وموظفة في مؤسســة الضمان الاجتماعي الأردنية. ومن أهم النتائج التي أظهرتها أن مســتوى الحوافز الماديــة فيما يتعلق بنظام الأجور في المؤسســة مرتفع، في حــين أن الحوافز المادية المتعلقة بمنح المكافآت في المؤسســة متوســط، وأن مســتوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط. كما أوضحت نتائج الدراســة وجود أثر دال إحصائياً لنظام الأجور ولمنح المكافآت في الرضا الوظيفي لدى العاملين. ومن أهم توصيات البحث ضرورة الاهتمام بمنح المكافآت للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية حفزاً لهم.

٢- دراســة (عبدالقادر، وأبو ســن؛ ٢٠١٢)، أثر ممارســات الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني:

هدفــت الدراســة إلى تســليط الضوء على أثر ممارســات الموارد البشريــة في الإنتاجية بالقطاع الصناعي الســوداني باســتخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهــرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارســات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين، إذ تنعكس الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية إيجاباً على إنتاجية الموظفين. ومن أهم توصيات الدراسة أنه ينبغي توفير الشروط الأساســية للخدمة (مثل الدفع الجيد، والتحفيز، والترقيات المنتظمة، والتدريب والتطوير في مجال القوى العاملة)، وذلك لتمكينهم من بذل قصارى جهدهم من أجل رفع مستوى إنتاجيتهم في المنظمة، وضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية أداء الموارد البشرية بالقطاع الصناعي.

٣- دراســة (العتيبي ٢٠١٢م)، الترقيات في دول مجلس التعاون الخليجي – نظرة تقويمية ورؤى مستقبلية تطويرية:

استهدفت هذه الدراسة الاطلاع على الجوانب المختلفة لمكونات الترقية في دول مجلس التعاون الخليجي بغية اقتراح سياسة ترقيات جديدة تهدف إلى زيادة فاعلية وكفاءة الأجهزة الحكوميــة. وقد توصلت الدراســة إلى أن سياســة الترقية من الداخــل والمطبقة بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية قد تكون أحد الأسباب الرئيسة للتجمد الوظيفي، كــما أنها تؤدي إلى وجود حالة من الرتابة والملل للموظفين الذين يقضون ســنوات طويلة يمارســون عملاً واحــداً في جهاز حكومي واحد أو ما يعرف «بالاحــتراق الوظيفي». وفضلاً عن ذلك، توصلت الدراســة إلى أن سياســة الترقية للوظائف القيادية الوســطى من المرتبة

الحاديــة عشرة إلى المرتبــة الثالثة عشرة لا توجد فيها معايير محددة لاختيار الأنســب من المرشــحين. علاوة على ذلك، توصلت الدراســة إلى أن بعض دول مجلس التعاون تستخدم سياســة الأقدمية لترقية بعض موظفيها، وهو ما يتعارض مع سياســة الجدارة التي يفترض أن تطبق لاختيار المرشــح الأنســب للترقية إلى الوظائف الشاغرة، خاصة الوظائف القيادية والوظائف الإدارية الوسطى.

٤- دراسة (العسكر، غالب، والصقر، محمد ٢٠٠٨)، «أثر البعد المادي والمعنوي على زيادة إنجاز العمل: دراسة على موظفي وحدة التحريات المالية بالمملكة العربية السعودية».

هدفت الدراســة إلى معرفة ما يدفع العاملين لزيادة الإنتاجية في القطاع العام وأي نوع من الحوافز أكثر تأثيراً، الجانب المادي أم الجانب المعنوي؟ ومن خلال استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي وحدة التحريات المالية بالمملكة العربية السعودية. وجاءت النتائج بأن الحوافز المادية تحفز الموظف للعمل بشكل أفضل، وضرورة وجود نظام مكافآت مالية فعال لرفع مســتوى الإنتاجية في وحدة التحريات المالية. وأوصت بضرورة إعادة النظر في ســلم الأجور والرواتب باعتباره أكثر العوامل تأثــيراً في دوافع العمل للموظف العام، وذلك مــن أجل معالجة العقبات المؤثــرة في الأداء الوظيفي وذلك لضــمان مناخ وظيفي ملائم. وضرورة العمل بجهد على تفعيل نظام الحوافز على القطاعات الحكومية بشــكل عام، وأن تتناسب الحوافز مع مقدار العمل المنفذ أو الجهد المبذول.

٥- دراســة (الجسار، والجادر ٢٠٠٤) مدى تأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية الموارد البشرية:

طبقت هذه الدراسة على العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت نظراً لأهمية هذا القطاع عن باقي مؤسســات الدولة، وتم اختيار عينة عشــوائية من العاملــين بالوظائف الإشرافية حجمهــا (٣٠٠) فرد. ومن أهم التوصيات التــي توصل إليها: ضرورة تعديل نظام المكافأة المالية المعمول بها ليتناسب مع تطلعات وأهداف العاملين في القطاع الحكومي في سبيل دعم وزيادة كفاءة العمل في هذا القطاع، وأن تشرف لجنة على نظام المكافأة المالية بالتنســيق مع الرؤســاء المباشرين. وبما أن المكافأة المالية تحفز الموظف على تطوير وتحسين مستوى إنتاجيته فلابد أن يكون حجم المكافأة مقياساً لمستوى الإنتاجية المبذول خلال السنة المالية، ضرورة إشــهار المكافأة المالية للموظفين مما يسهم الجميع على بذل المزيد في سبيل الرقي

والوصول إلى تنافسية شريفة بين جميع العاملين مما يساعد على تطوير العمل بوجه عام. وفضلاً عن ذلك، فقد ذكر الباحثان أن معظم هذه التوصيات تنصب على مواجهة السياسة الحالية للمكافأة المالية في دولة الكويت من حيث: أهمية المكافأة المالية وارتباطها بدافعية موظف الخدمة المدنية، وعدالة المكافأة المالية في القطاع الحكومي.

من واقع الإطار النظري لهذا البحث فقد ذكرا «أنه قد اعتمد كثير من المديرين والمنظمات على منطق مدرسة «فريدريك تيلر» في الإدارة والتي ترى في الجوانب الاقتصادية أكبر حافز للأفراد نحو تحقيق السلوك المطلوب منهم، وأنه كلما زادت الحوافز الاقتصادية التي تقدمها الإدارة إلى الموظفين أدى ذلك إلى زيادة جهودهم وإنتاجيتهم في العمل المطلوب منهم».

٦- دراسة (ياغي، ١٩٨٦م)، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية:

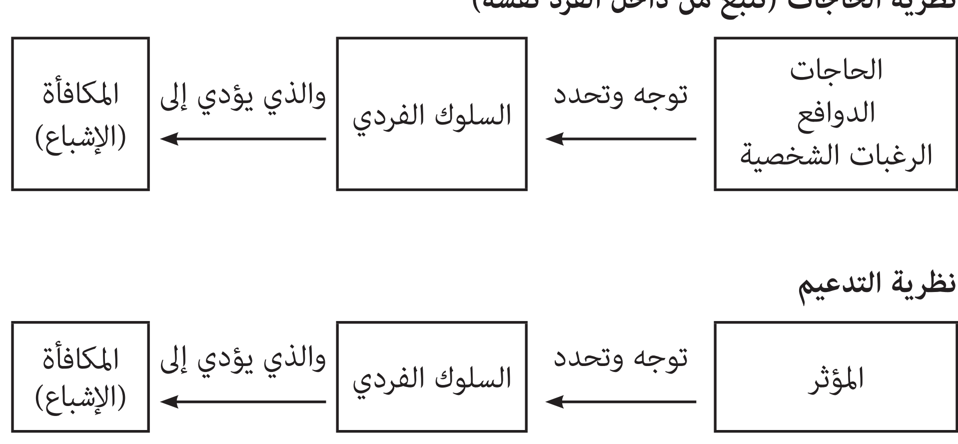
استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين الحوافز المعطاة للموظف العام الأردني ورضاه عن وظيفته. كما تناولت أنواع الحوافز بشقيها المعنوي والمادي وركزت بصورة أساسية على الجانب المادي وعلى رأسها الراتب حيث اعتبرته من الحوافز المالية الأساسية التي تمثل إنفاقاً نقدياً بطريقة مباشرة لتقوية دوافع الموظفين باتجاه تحسين العمل وكفايته. وأبرزت النتائج اتفاق (١٦٩) موظفاً من المبحوثين البالغ مجموعهم (٢٠٣) موظفين (٨٣,٢٥٪) على أن الرواتب التي يتقاضونها غير مناسبة. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما وجده (عبدالوهاب، ١٩٨٢م) في دراسته «الحوافز في المملكة العربية السعودية» فيما يتعلق بالرواتب، حيث برر ياغي (١٩٨٦) أن دراسة عبد الوهاب شملت عينة من موظفي القطاع العام السعودي المتقدمين للبرامج التدريبية والذين يعملون في أجهزة ودوائر حكومية مختلفة ومواقع متعددة شملت أنحاء المملكة، في حين شملت دراسته عينة من موظفي القطاع العام الأردني من الذين يعملون في أجهزة حكومية في مدينة عمان، فضلاً عن أن ظروف الأردن تختلف عن ظروف السعودية مادياً. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: الاستفادة من طاقات الموظفين الكامنة فيهم عن طريق استغلال العمل لطاقاتهم ومهاراتهم وقدراتهم وضرورة التمييز بين شاغلي الوظائف الإشرافية التي تحتاج إلى التفكير والجهد والإبداع وبين شاغلي الوظائف غير الإشرافية الروتينية والمبرمجة. وأن على الإدارة إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات المتعلقة بزيادة رواتب الموظفين بما يفي باحتياجاتهم وحمايتهم من الاضطرار

لتوجيه سـلوكهم واهتماماتهم لكسـب غير مبرر أو التسرب خارج المنظمة أو خارج البلاد. فضـلاً عن ضرورة توافر العدالة والمسـاواة في فرص الترقي والتخلـص من عدم الموضوعية والعوامل الشخصية في تقييم وترقية الموظفين.

٧- دراسة (الزامل ١٤٠٢)، نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل:

تناولت الدراسـة نظريـة الحاجات الفردية، ونظرية تدعيم السـلوك بالشرح والتحليل وأوضحت الفرق بينهما، إذ تنطلق نظرية الحاجات من فرضية مفادها أن أسـباب سـلوك الفرد ينبع من داخل الفرد نفسـه وتأتي هذه الأسـباب على شكل حاجات ورغبات ودوافع بينما ترى نظرية التدعيم أن سلوك الفرد يوجه ويسيطر عليه بواسطة عوامل خارجية توجد في بيئة العمل. وتأتي هذه العوامل الخارجية إما على شكل مكافأة إدارية وإما عقاب إداري. وتضيف الدراسة أن نظرية تدعيم السلوك بالمرئي والمشاهد تتم من خلال التصرفات، ولهذا تؤكد ضرورة تركيز المديرين على سلوك مرؤوسيهم الممكن رؤيته ومشاهدته وقياسه وعدم شغل أنفسهم بما يجري داخل الفرد من حاجات ورغبات ودوافع غير معلنة. في حين تضع نظرية الحاجات أهمية قصوى لمعرفة الحاجات الفردية والدوافع الشـخصية والبحث عن الأسلوب الأمثل لإشباعها. وفضلاً عن ذلك، ترى نظرية التدعيم أن السلوك مربوط بنتائجه (مكافأة أو عقوبة)، ويمثل الشكل البياني رقم (٢) أهم الفوارق بين النظريتين:

شكل رقم (٢): نظرية الحاجات مقابل نظرية التدعيم



٨- دراسة (الزامل؛ وخطاب ١٤٠٢)، فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة:

استهدف الباحثان في دراستهما الميدانية التي أجريت على عينة من الدارسين (٤٠٢ فرد) بمعهد الإدارة العامة في الرياض التعرف على نواحي القوة والضعف في نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة بغية رفع كفاءتها وفاعليتها. وقسمت الدراسة الحوافز إلى أربعة أقسام رئيسية هي: الحوافز المستمدة من الوظيفة وتشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة، والحوافز المالية وتشمل المرتب والمكافآت التشجيعية وخارج الدوام والترقية، وحوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية وتشمل النظم والإجراءات الإدارية وظروف العمل المكانية، والحوافز النابعة من علاقات العمل وتشمل علاقة الرئيس بالمرؤوس وجماعة العمل. ومن أهم نتائج الدراسة المتعلقة بالحوافز المالية أن حافزية المرتب ضعيفة ولا يساوي المرتب الجهد المبذول في العمل وفي تغطية متطلبات المعيشة العادية. كما أن نسبة كبيرة من الموظفين (٥٨٪) تفضل العمل في إدارات توفر خارج الدوام، ونسبة (٣٧٪) تفضل الحصول على المكافأة التشجيعية عند إجادة العمل. وفضلاً عن ذلك، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف إتاحة الترقية في نظام الخدمة المدنية وقتها، وافترض الباحثان أن الأسلوب الذي تتم به الترقية هو المسئول عن هذا الضعف حيث لا ترتبط الترقية بكفاءة الأداء. ومن أهم التوصيات تأكيد موضوعية الجزاء المترتب على الجهد المبذول في العمل ومستوى كفاءة الأداء - سواء كان ذلك فيما يتعلق بالترقية أو المكافآت التشجيعية أو استخدام الرئيس لتقارير الكفاية والجزاء التأديبي.

٩- دراسة (القبلان؛ وعون الله، ١٤٠٢هـ)، الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية:

استخدم الباحثان في دراستهما التي أجريت على عينة قوامها (٢٥٠) متدرباً في برامج معهد الإدارة العامة الإشرافية والتي تم تنفيذها المعهد بفروعه المختلفة خمسة فروض رئيسية هي: «يميل غالبية شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في المملكة إلى عدم إتاحة الفرص للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات»، «نظراً لعدم كفاية الحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية في المملكة يتجه معظم الرؤساء إلى استخدام بعض التعويضات المرتبطة بالعمل مثل خارج الدوام والانتداب لتحفيز مرؤوسيهم»، «رغم الأهمية الواضحة للحوافز المعنوية في تحقيق رضا الأفراد وزيادة الإنتاجية، إلا أن غالبية الرؤساء لا يعطون هذا

الجانب الاهتمام الكافي بوصفه أسـلوباً مؤثراً في تحفيز مرؤوسيهم»، عدم ارتباط التدريب بالواقـع العملي يقلل من فعاليته بوصفـه حافزاً مادياً ومعنوياً»، عدم الموضوعية في تقييم الأداء يشكل عائقاً رئيسياً يحول دون تطبيق الحوافز النظامية بالصورة المرجوة. ومن أهم نتائج هذه الدراسـة وجود عدد من العوائق التي جعلت الحوافز النظامية غير فعالة منها: عدم موضوعية التقييم وتدخل العلاقات الشـخصية في تقييم الأداء بالشكل الذي يتساوى فيـه المنتج وغير المنتج، ضآلة الحوافز ومحدوديتها وعدم تنوعها وعدم كفاية اعتماداتها في الميزانية، ضعف الوعى الإداري بأهمية الحوافز وأفضل الطرق لتطبيقها، عدم مرونة أنظمة الحوافز وغمـوض التعليمات والإجراءات المرتبطة بها، تركز صلاحيات منح الحوافز في قمة الهرم الإداري وعدم مشاركة الرؤساء المباشرين بصورة فعالة في هذه العملية، تباين سياسات منح الحوافز في قطاعات الدولة رغم تشابه طبيعة العمل. وجاءت توصيات البحث لتغطي تلـك المعوقات منها: تحقيق أكبر قدر من الموضوعية في تقييم الأداء، تنمية الوعي الإداري بأهمية الحوافز وأفضل الطرق لتطبيقها وضوح التعليمات والإجراءات المرتبطة بالحوافز.

١٠- دراسة (العديلي ١٤٠٢هـ)، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي:

هدفت الدراسـة إلى معرفة دوافع الموظفين السـعوديين في القطاع العام والتي تتمثل في حاجاتهـم ورغباتهـم وتوقعاتهم الوظيفية ومدى إشـباعهم لهـذه الحاجات ورضاهم عنهـا. فضلاً عـن ذلك، هدفت إلى معرفة أهمية دافعية العمـل (محتوى الوظيفة وفرص الإنجـاز فيها) وبيئة العمل، وأهمية الحوافز المادية والمعنوية. وتحقيقاً لأهداف الدراسـة جمـع الباحـث بيانات من عينة مكونة مـن (٥٦٢) موظفاً يعملـون في القطاع الحكومي (العام) ويشـكلون مراتب ومستويات وظيفية في مؤسسـات ومصالح حكومية من جميع مدن المملكة. وقد اختيرت العينة العشـوائية من دارسي البرامج التدريبية الملتحقين بمعهد الإدارة العامـة بالرياض في العام (١٤٠٢). وقـد أورد الباحث نحو (١٩) توصية من أهمها زيادة الراتب ومتابعة زياداته ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للموظفين، المساواة في فرص الحوافز لكل الموظفين في مختلف المصالح والأجهزة الحكومية مثل السكن والمميزات الأخرى، العدالة والمسـاواة في فرص الترقي والمميـزات الأخرى كالانتداب وبدل خارج الدوام والبعثات وفرص التدريب الأخرى، ربط حافزية الموظف بالقطاع العام بجهد الموظـف وكمية العمل الذي يمارسـه وليس على التخمين وعدم الإنصـاف، تطبيق تقارير

الكفاية بدقة وعدل وإنصاف، ربط ترقية الموظف ليس بالسنوات التي يمضيها أو الدورات التدريبية فحسب بل بجهده الذي يبذله في العمل والأداء الجيد الذي يقوم به وفق معايير علمية دقيقة وأمينة.

١١- دراسة (نعيمة، ٢٠٠٩)، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية:

ذكر الباحث في دراســته أن من المســلم به أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة في زيادة إنتاجيتها، وعليه عُدّ تحسين الإنتاجية هو التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشــطتها سلعية أو خدمية، وتنوع أسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في النشاط الواحد. كما ركز الباحث في هذه الدراســة على التدريب بوصفه حافزاً ومحفزاً أساســياً لزيــادة الإنتاجية بعيداً عن الحوافز الأخرى (مادية أو معنوية)؛ لأن التدريب يرتبط بمســتوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية وعُدّ انخفاض أداء الفرد مؤشراً واضحاً يدفع بإدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجــراءات كافة لمواجهة هــذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مســتوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ومن ثم رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، وذلك عن طريــق التدريب على حد قول الباحث. كما قدم الباحث عدداً من التوصيات ذات العلاقة بالتدريب فقط بعيداً عن الحوافز المادية والمعنوية التي نرى أنها أيضاً تســهم بصورة كبيرة في تحسين الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية وهي كما يلي:

- لابد أن يؤخذ في الاعتبار مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية عند التدريب.
- لا بــد من توافر التســهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهــزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- يجب أن تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانية التدريب.
- يجب أن يتلاءم الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي.
- يجــب دراســة وتحديد عدد الأفراد المــراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفــراد قليلاً أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية.

- يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية.

- يجب دراسة احتياجات التدريب في عملية منظمة على أن تخصص ميزانية محددة للتدريب.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Cosma 2014):

اســتهدفت هذه الدراســة معرفة تأثير النقود في قوى العمل التي تقــوم بتنفيذ المهام الصعبة التي تحتاج إلى المزيد من الإبداع أو تلك المهام الروتينية السهلة التنفيذ وصولاً إلى تأكيد العلاقة بين الحوافز المادية وتأثيرها في أداء الموظف. كما أكدت الدراســة أن الحوافز الماديــة هي أداة دافعية متميزة لرفــع أداء الموظفين في مجتمع مثل مجتمع قطاع التعليم العالي، وذلك حسب ما أورده الباحث عن بعض وجهات النظر الاقتصادية عن دوافع العمل لعدد من الكتاب والباحثين المتخصصين في مجال الاقتصاد وعلم السلوك مفادها أن الحوافز الاقتصادية ذات أثر فعال في أداء العاملين وأنها قد أثبتت نجاعتها في تحسين الإنتاج وزيادته وهو ما أســهم بلا شك في قضاء الحاجات الأساسية للموظفين وتقدم المجتمعات الصناعية. وعلاوة على ذلك، أضاف الباحث أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي، ويجب مراعاة الحوافز المعنوية جنباً إلى جنب مع الحوافز المادية وصولاً إلى دافعية عالية لدى الموظف تدفعه نحو تحقيق الأهداف المرجوة شــارحاً ذلك من خلال ما توصــل إليه من تحليل لتلك النظريات والدراسات الاقتصادية والسلوكية التي مفادها أن المنظمات، مع مرور الزمن، قد أدركت أن دافعية العمل قد تغيرت كثيراً حالياً مقارنة مع القرون السابقة التي ركزت على النقود فقط كحافز، إلى وجهة نظر أخرى مفادها أن الموظف (المورد البشري) وليس الوظيفة يمثل محور الاهتمام الرئيس للمنظــمات. كما توصل من هذا التحليل إلى أن الحوافز النقدية الموجهة إلى المستويات الدنيا من قوى العمل تعد كافية لزيادة أداء العمل نظراً إلى أن طبيعة المهام روتينيــة ولا تتطلــب أي نوع من أنواع الإبداع والابتكار، في حين أن على المســتويات العليا مــن قوى العمل وخاصة في التعليم العالي تحتاج مهامهــم إلى الإبداع والابتكار وعليه فإن النقــود وحدها لا تكفي لتكون حافزاً لدفع الموظفــين لزيادة الإنتاج والإنتاجية، بل توضح

وتشير نظريات تحقيق الذات في علم السلوك إلى أن التوليفة الناجحة بين الدوافع الداخلية والخارجية للموظف هي التي تدفعه نحو الإبداع والابتكار والتميز ومن ثم تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة برفع الإنتاج والإنتاجية.

٢- دراسة (2014) Olubusayo, F. H. Stephen, I. A. Maxwell, O.:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر حزم الحوافز المالية في اتجاهات الموظفين في أداء أعمالهم، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع (١٢٠) استبانة على موظفي بعض المشاريع المملوكة للدولة بولاية وقجن «Ogun» في الجنوب الغربي لجمهورية نيجيريا باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية والمنتظمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط قوي جداً بين حزم الحوافز الحالية الممنوحة للموظفين واتجاهاتهم نحو أداء أعمالهم (كلما زادت الحوافز زادت معها دافعيتهم نحو أداء أعمالهم)، كما أظهرت النتائج عدم رضا الموظفين عن حزم الحوافز المالية الحالية. ومن أبرز توصيات هذه الدراسة: على إدارات هذه المشروعات المملوكة للدولة وواضعي السياسات ومتخذي القرارات مراجعة حزم الحوافز الحالية على جميع الأصعدة والمستويات بغية الاحتفاظ بالموظفين ونيل رضاهم وكسب ولائهم وزيادة إنتاجيتهم.

٣- دراسة (2014) Kosfeld, M. Susanne, N. Yang, X.:

هدفت الدراسة إلى معرفة الإدراك الحسي للموظفين لمعنى وأهمية الوظيفة التي يمارسونها وتأثير ذلك في بذل الموظف للمزيد من الجهد لزيادة الإنتاج والإنتاجية. وعليه فقد قام الباحثان بعمل تجربة ميدانية تم فيها إخضاع عينة من الموظفين لتلك التجربة الميدانية، وفيها تم تقسيمهم إلى مجموعتين: تم تعريف المجموعة الأولى بأهمية ومعنى الوظيفة التي يمارسونها، والأخرى تم تعريفهم بعدم أهمية ومعنى الوظيفة التي يمارسونها أي أنها ليس لها قيمة كبيرة. وأوضحت النتائج أن من يعرف أهمية ومعنى الوظيفة التي يمارسها يبذل جهداً أكبر من الذي يدرك أن وظيفته لا معنى لها.

٤- دراسة (2014) Leong, T. W and Rashad , Y.:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التقوية الإيجابية في أداء الموظفين في المنظمات من خلال استعراض الدراسات التي تناولت نظرية التقوية الإيجابية

(Positive Reinforcement Theory (PRT)) بالتطبيــق عــلى المنظــمات والتــي جاء معظمهــا نتاجاً للحاجــة الملحة لمديري المنظمات وقلقهم بمــرور الزمن على أداء الموظفين مــن حيث الإنتاجية والكفاءة، وهي نظرية تم تطويرها من قبل الباحث (B. F. Skinner) والتي مفادها أن استخدام التقوية الإيجابية لأداء الموظفين العاملين بالمنظمة يتم بناء على النتائج من خلال تحليل العائد على الموظف من حوافز تلمس عوائده الخارجية (Extrinsic reward) وتشمل الراتب والعلاوات والفوائد المادية الهامشية الأخرى (Fringe benefits)، والعوائد الداخلية (Intrinsic reward) وتشمل كلمات التشجيع وخطابات الشكر والهدايا البســيطة والتمكين ... إلخ. وبتطبيق هذه النظرية يتم تقوية الدوافع الداخلية والخارجية للموظــف بمعنى أن الموظف بعــد تحليل دوافعه الداخلية والخارجية يتم تقوية ســلوكه الإيجابي نحو زيادة الأداء وتقليل ســلوكه السالب نحو أداء المنظمة. وتوصل الباحثان بعد التحليل المعمق إلى أن الحوافز المالية وغير المالية ترتبط إيجابياً مع كل من كفاءة وفاعلية الأداء.

٥- دراسة (2014) .Gary. C and Daniela. G:

أكــد الباحثان في هــذه الورقة العلمية أن الإبداع هو ظاهــرة معقدة ومتعددة الأبعاد مــع أهميتها الاقتصاديــة الكبرى. ومع ذلك، وعلى الرغم من هــذه الأهمية ذكر الباحثان قلة ما كتب في أدبيات الاقتصاد في هذا الموضوع مما دفعهما في هذه الورقة لدراســة تأثير الحوافز في الإبداع. وعليه فقد تم وضع سلســلتين من التجارب، إذ تتضمن السلسلة الأولى نوعين من الأسئلة: النوعية الأولى عن الإبداع الفردي حيث توجه أسئلة على الأفراد تتضمن موضوعاتها مهام إبداعية وفق أهداف مســبقة وقيود تفــرض على إجابات الأفراد، وأخرى دون أهداف مســبقة وقيود تفرض على إجابات الأفــراد. ثم تم اختبار آثار الحوافز المالية في تحفيز الإبداع في كلا النوعين من المهام، جنباً إلى جنب مع تأثير السمات الشخصية مثل ســمات المخاطرة والالتباس لدى الأفراد. وتشــير النتائج التي توصــل إليها الباحثان بصفة عامة أن الحوافز المالية تؤثر في مهام الأفراد الإبداعية التي تم وضع أهداف مســبقة وقيود مفروضة على إجاباتهم (مقيدة) في حين أن الحوافز المالية جاءت آثارها غير واضحة في مهام الأفراد الإبداعية التي لم يتم وضع أهداف مســبقة وقيود مفروضة على إجابات الأفراد قيد الدراســة والبحث (غير المقيدة). وكما أظهرت النتائــج أن الحوافز المالية لا تلعب دوراً في

تغيير السمات الشخصية مثل سمات المخاطرة والالتباس لدى الأفراد مما يتطلب بذل المزيد مــن الجهد والتحفيز الخارجي (التحفيز المالي) للأفــراد غير المبدعين والذين تقل احتمالات النجاح في أداء مهامهم. أما السلسلة الثانية من التجارب فقد استهدفت استكشاف الإبداع في ســياقات جديدة تناولت «ثقافة الشركات» من حيث كونها تعاونية أو فردية. وتوصلت النتائج إلى أن الحوافز المالية تؤثر في مهام الأفراد الإبداعية التي لم يتم وضع أهداف مسبقة وقيــود مفروضة على إجاباتهم (غير المقيدة) ولكن فقط مع ثقافة الشركة التعاونية أي أنها لا تؤثر في مهام الأفراد الإبداعية في الشركات التي ثقافتها فردية.

٦- دراسة Osa, I. G. (2014):

هدف هذا البحث إلى تأكيد العلاقة بين الحوافز النقدية والمالية وأثرها في أداء الموظفين. عــلاوة على ذلك جوهر هذا الهدف هو أيضاً تأكيد أن الحوافــز النقدية هي أداة تحفيزية جيــدة عــلى أداء الموظفين في مجتمع مثل المجتمع النيجيري الذي تعد فيه تكلفة المعيشــة مرتفعــة جداً، وفضلاً عن ذلك يســتهدف الباحث تســليط الضوء عــلى أن الحوافز النقدية وحدها ليســت كافية لتحفيز جميع فئات الموظفــين لأداء أفضل في عملهم. الموظفون هم ثروة للمنظمة لا يمكن تقديره بثمن، وهي الثروة التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية مع ضمان أن جميع الأيدي العاملة تعمل على ســطح سفينة واحدة ودافعهم وجهة واحدة هــي القيادة إلى بر الأمــان وقائدهم يعمل على تحفيزهم باســتخدام كافة أدوات التحفيز الماديــة والمعنوية لتعظم مــن مخرجات المهام المكلفين بها. ومن توصيات هذه الدراســة:

١- لا ينبغي أن توضع الحوافز في قالب نمطي حسب المتعارف عليه في المنظمات بل يجب أن تكون في قالب يسهم في زيادة الإنتاج والإنتاجية.

٢- ينبغــي أن تكفــل المنظمة لموظفيها أجراً جيــداً (الرواتب والأجور) يتــماشى مع البيئة الاقتصادية للدولة (نيجيريا) بغية الحد من آثار التضخم.

٣- يتعــين على أصحاب العمل اســتخدام أنواع مختلفة من الحوافــز (مالية ومعنوية) من وقت لآخر ومن موظف إلى موظف.

٤- يجــب على المنظمات اســتخدام المال حافزاً قدر المســتطاع ولاســيما مع الموظفين على المستوى الأدنى.

الفصل الرابع: منهجية البحث

مقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة في المملكة العربية السعودية. وللوصول إلى هذا الهدف فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي والمنهجين الاستقرائي والاستنباطي إضافة إلى المنهج التحليلي من خلال آراء الموظفين على المراتب العاشرة وما دون والحادية عشرة وما فوق، إضافة إلى لقاءات مع كبار العاملين في الموارد البشرية والمتخصصين في الجهات الحكومية غير الخاضعة لسلم الوظائف العامة، وكذلك مقارنة الحوافز في سلم الوظائف العامة مع مثيلاتها في الجهات التي لا تخضع لهذا السلم ومع بعض الدول الأخرى، وذلك بغية الوصول إلى تحديد الفجوات في سلم الوظائف العامة، وهو ثاني أكبر سلم يعمل عليه موظفو الحكومة في المملكة العربية السعودية بعد سلم الوظائف التعليمية (سلم المدرسين).

١,٤ المنهج المستخدم في جمع البيانات المكتبية:

فيما يتعلق بالجانب المكتبي (بيانات ثانوية) فقد استخدم الباحثان المنهج الاستقرائي الذي يقوم بتتبع الجزئيات وصولاً إلى حكم كلي، وكذلك المنهج الاستنباطي الذي يبدأ بالكليات ليصل إلى الجزئيات وذلك عن طريق تتبع أنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية، وخاصة لائحة الحقوق والمزايا المالية في المملكة وبعض دول الخليج وخصوصاً الإمارات العربية المتحدة والكتب ذات العلاقة والوثائق والسجلات التاريخية والنظريات التي تناولت موضوع الحوافز بشقيها المادي والمعنوي.

٢,٤ المنهج المستخدم في جمع البيانات الميدانية:

فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتقييم كفاية الحوافز واستخلاص الفجوات فيها وربطها وصفياً بالمنهج النظمي في تحليل أبعاد الحوافز المادية وتحديدها في الأجهزة الحكومية (نظام الخدمة المدنية) و(لائحة الحقوق والمزايا المالية) وهو ما يعرف بالحوافز النظامية.

٣,٤ متغيرات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وضع الباحثان (١٠) محاور رئيسية بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، والأطر النظرية ومن ثم تضمين عدد من المتغيرات داخل كل محور من المحاور كما يلي:

١,٣,٤ الخصائص الشخصية:

تضمن هذا المحور سبعة متغيرات مستقلة هي: الجنس، المنصب الوظيفي (للمراتب من الحادية عشر وما فوق، والمراتب من العاشرة وما دون)، مكان السكن (ليمثل المستوى المعيشي للموظف[١])، عمر الموظف، المستوى التعليمي للموظف، الحالة الاجتماعية، إضافة إلى متغير يمثل عدد من يعولهم الموظف على سلم الوظائف العامة في سلم الخدمة المدنية «مراتب» بغية الربط بين معدل الإعالة وهي نسبة الأشخاص المعالين الذين تقل أعمارهم عن ١٥ سنة أو تزيد من ٦٤ عاماً[٢] وراتب وحوافز الموظف على السلم المشار إليه.

٢,٣,٤ الإلمام بلائحة الحقوق والمزايا المالية والمفاضلة بين طبيعة الحوافز:

تضمن هذا المحور متغيرين أحدهما تناول المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل بغية التعرف على ما إذا كان الموظف يفضل الحوافز المالية أم الحوافز المادية أم يفضلهما معاً. وركز المتغير الثاني على مدى إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية التي تنظم وتقنن صرف الحوافز لموظفي سلم الوظائف العامة «مراتب» في المملكة العربية السعودية.

٣,٣,٤ كفاية الحوافز الأساسية:

يصب هذا المحور في تحقيق الهدف الأول والإجابة عن سؤال الدراسة الأول، ويتضمن المحور (١٣) متغيراً بغية التعرف على مدى كفاية الحوافز الأساسية مثل الراتب، العلاوة

(١) المتوقع حسب المعتاد أن تكون تكاليف المعيشة والسكن أقل للذين يسكنون في المدن الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمدن الكبيرة.

(٢) تعرف هيئة الإحصاءات العامة المعالين أنهم الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن ١٥ سنة أو أكبر من ٦٤ سنة نسبة إلى السكان الذين هم في سن العمل (أي الذين تتراوح أعمارهم ما بين ١٥ و٦٤).

السـنوية، بـدل النقل، بدل الانتداب داخـل أو خارج المملكة، حوافز خـارج وقت الدوام الرسـمي، وحوافز التكليف أثناء العطل الرسمية، وبدل العمل في منطقة نائية (بدل نائي)، وبدل طبيعة العمل، وبدل المهنة، وبدل الترحيل لمعرفة كفايتها في سـد احتياجات الموظف وأسرته ومن يعول وفي مقابل الجهد الذي يبذله الموظف في ساعات العمل الرسمية المكلف بها.

٤,٣,٤ كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية:

يصب هذا المحور في تحقيق الهدف الأول والإجابة عن السؤال الأول أيضاً، ويتضمن (٩) متغيرات لمعرفة مدى كفايـة الحوافز المرتبطة بالترقية من حيث وضوح شروطها، والعدالة والمساواة في الترقية للجميع، وارتباطها بتقييم الأداء وسنوات خدمة محددة، والحصول على دورات تدريبية، ومـا يتعلق بكفايتها، وعدالة الإجراء المعمول به عند تأخر ترقية الموظف لسبب لا يتعلق بأحقيته ولا جدارته.

٥,٣,٤ كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية:

ويصب هذا المحور في تحقيق الهدف الثاني والإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، ويتضمن المحـور عدد (٦) متغيرات لمعرفة مدى كفاية الحوافز الاسـتثنائية المرتبطة بالإنتاجية مثل حصـول الموظف على مكافأة (اسـتثنائية) مقابل الأداء المتميز، وترقية (اسـتثنائية) مقابل الأداء المتميز، وفرصة لمزيد من التدريب والدورات المتخصصة مقابل الأداء المتميز، وميزات إضافية مثل رئاسة قسم أو إشراف على إدارة، وفرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز، في مقابل عدم حصول الموظف على أية ميزة مادية سـواء حصل الموظف على تقدير ممتاز أو مرضٍ.

٦,٣,٤ كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل:

يصب هذا المحور في تحقيق الهدف الأول والإجابة عن السؤال الأول للدراسة ويتضمن (٥) متغـيرات لمعرفة مدى كفاية الحوافـز المادية الطويلة الأجل من حيث معرفة مضامين المتغيرات التالية: من أسـباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر، من أسـباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد، من أسباب التحفيز للبقاء في عملي

حصولي على مكافأة نهاية الخدمة، من أسـباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعدي مجزٍ، من أسـباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال ومهام أخرى بجانب عملي.

٧,٣,٤ أهمية الحوافز المادية (الراتب، العلاوات، البدلات، المكافآت) بشكل عام:

يصب هذا المحور في تحقيق الهدف الرابع والإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، ويتضمن (١١) متغيراً لمعرفة مدى أهمية الحوافز المادية (الراتب، العلاوات، البدلات، المكافآت) بشكل عام من حيث مساعدة الموظف في تعزيز الثقة بنفسه، ورفع الروح المعنوية للموظف، تحسين الأوضاع المعيشية للموظف، تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً، وزيادة الرضا الوظيفي والراحة النفسية، وزيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي، وغير ذلك مما له علاقة بالعوامل النفسية التي تشجع الموظف على مزيد من الأداء والإنتاجية في العمل.

٨,٣,٤ مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل جهة العمل:

يصب هذا المحور في تحقيق الهدف الخامس والإجابة عن السؤال الخامس للدراسة، ويتضمن (٧) متغيرات لمعرفة مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل جهة العمل من حيث معرفة مضامين العبارات التالية: تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية، تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية، تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي، تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم السائد في البلد)، تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعولهم، تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.

٩,٣,٤ مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام «مراتب»:

يصب هذا المحور في تحقيق الهدف الثالث والإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، ويتضمن (٨) متغيرات لمعرفة مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي

لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام في نظام الخدمة المدنية، وذلك من خلال معرفة مضامين العبارات التالية: وجود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة، الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام، عدم تعديل سلم رواتب الموظفين العام منذ فترة طويلة لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام، التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام، عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام، عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام، عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام، مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.

١٠,٣,٤ أهم المقترحات التطويرية التي تنشدها لترقية الحوافز المادية بغية زيادة الإنتاجية في العمل (السؤال المفتوح):

يصب هذا المحور في تحقيق الهدف السادس والإجابة عن السؤال السادس للدراسة، ويتضمن سؤال مفتوح سيتم الاسترشاد به في معرفة أهم المقترحات التطويرية التي ينشدها موظفو الأجهزة الحكومية الذين يمثلون مجتمع الدراسة لترقية الحوافز المادية بغية زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.

٤,٤ مجتمع الدراسة:

أولاً - المجتمع الرئيسي للدراسة: مجتمع الموظفين على الوظائف المشمولة بسلم رواتب الموظفين العام بوزارة الخدمة المدنية:

يتكون المجتمع الرئيسي للدراسة من جميع موظفي الأجهزة الحكومية (وزارات، مجالس، مصالح، مديريات، مؤسسات، رئاسات، إمارات، أمانات، ... إلخ) من العاملين على الوظائف المشمولة بسلم رواتب الموظفين العام بوزارة الخدمة المدنية «مراتب».

وبحســب أحــدث إحصائية للموظفين العاملــين بالقطاع الحكومي نشرتهــا وزارة الخدمة المدنيــة في ٢٩/ ٠٩/ ١٤٣٦هـ بلغ عــدد الموظفين المدنيين في المملكــة (١٢٥٥٧٧٨) موظفاً منهــم (٤٢٤٩٢٢) موظفاً على ســلم الوظائف العامة «مراتب». وقد بلغ عدد النســاء في تلك الوظائف العامة (١١٤٠٨٢) موظفة وعدد الرجال (٣١٠٨٤٠) موظفاً بنسبة (٢٦,٨٥٪) و(٧٣,١٥٪) على التوالي (النشرة الإحصائية لوزارة لخدمة المدنية، ١٤٣٦هـ). واســتناداً إلى هــذه الإحصائية فإن مجتمع البحث يبلغ تقريبــاً (٤٢٤٩٢٢) موظفاً على الوظائف العامة (مراتب) في جميع الأجهزة الحكومية.

ثانيــاً - المجتمع الداعم للدراســة، بغرض المقارنة وهم الموظفــون على الوظائف غير المشمولة بسلم رواتب الموظفين العام بوزارة الخدمة المدنية:

وإثراءً للدراسة، وتحقيقاً لأهدافها فقد تم دراسة ومراجعة نظام الحوافز لبعض الهيئات والمؤسســات التي لا تخضع لســلم الموظفين العام، وهي (الهيئة العامة للاســتثمار والهيئة العامة للغذاء والدواء، والهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، وهيئة وكالة الأنباء الســعودية)، وذلــك لأن أنظمة هذه الهيئات رغم اختلافها فيما بينهــا تعد أكثر مرونة في تقرير وصرف الحوافــز المادية بناءً على أداء الموظف وإنتاجيته. كما تم إجراء مقابلات مع بعض الخبراء والمســئولين العاملين في أقســام الموارد البشرية في هذه الجهات بغية فهم نظم الحوافز في الجهات الأخرى ومعرفة الفروق بينها وبين نظام سلم الوظائف العامة «مراتب» وذلك بهدف معرفة الفجوات عند دراسة الحوافز في سلم الموظفين العام. وعليه يتكون المجتمع الداعم (الثــاني) من جميع الخبراء المختصين وكذلك مديرو إدارات الموارد البشرية في الهيئة العامة للاســتثمار والهيئة العامة للغذاء والدواء وهيئة الإذاعــة والتلفزيون، وغيرها من الجهات.

٥,٤ أسلوب المعاينة وحجم عينة الدراسة:

نظراً إلى كبر حجم المجتمع المســتهدف من الموظفين على الوظائف المشــمولة بســلم رواتــب الموظفين العام بوزارة الخدمــة المدنية «مراتب»، وبعد حــصر عدد الجهات التي يعمــل موظفوها على نظام ســلم الوظائف العامة «مراتــب» في المملكة، وهي عدد (٢٣) وزارة، وعدد (١٣) إمارة، وعدد (١١) مديرية، وعدد (١٦) أمانة، وعدد المصالح (٢) مصلحة، وعدد المؤسسات (١٢) مؤسسة، وعدد الرئاسات(٦)، وعدد المجالس(٦) مجالس. فقد تم في

المرحلة الأولى اختيار جهاز حكومي واحد بطريقة عشوائية من بين تلك الأجهزة الحكومية كما يوضحها الجدول رقم (٥) التالي؛ وهي: وزارة الخدمة المدنية، المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، مصلحة الجمارك، المديرية العامة للمياه بمنطقة القصيم، إمارة منطقة مكة المكرمة، أمانة منطقة الرياض، ومجلس الشورى، والرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ونظراً إلى أن درجة التطابق في أية مرتبة من المراتب الوظيفية (١- ١٥) بين الأجهزة الحكومية التي تم اختيارها هو تطابق تام من حيث المسمى ومهام الوظيفة والمزايا المالية (الراتب، العلاوات، البدلات، ... إلخ)، فقد تم أيضاً الاختيار العشوائي بالإعادة (With replacement) حينما تعذر الوصول إلى العدد الكافي من عينة الدراسة لجهاز ما لتكملته بجهاز آخر تم اختياره عشوائياً من بين فئات الأجهزة الحكومية سابقة الذكر، وفي حالة عدم وجود إناث في الجهة فقد تم استبدالهن بالذكور داخل الجهة (مثل الرئاسة العامة للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر).

وفي المرحلة الثانية تم استخدام أسلوب العينة الطبقية النسبية (Proportionate Stratified Sample)، فقد تم تقسيم الموظفين في كل جهاز مختار إلى تصنيفين أو مجموعتين: الأولى تمثل جميع الموظفين الذين تقع مرتبتهم الوظيفية في العاشرة وما دون داخل الجهاز المختار باعتبار أنها تمثل الوظائف التنفيذية والإشرافية. في حين أن المجموعة الثانية تمثل جميع الموظفين الذين تقع مراتبهم الوظيفية من المرتبة الحادية عشرة حتى الخامسة عشرة داخل أي من الأجهزة المختارة باعتبار أنهم يمثلون الإدارة العليا والقيادية في الجهة.

وفي المرحلة الثالثة تم توزيع حجم العينة تناسبياً بناءً على حجم الموظفين من حيث عدد الذكور والإناث في كل تصنيف ومن حيث نسبة الموظفين في المراتب (١١-١٥) إلى الموظفين في المراتب (١- ١٠) في كل مجموعة أو تصنيف، ومن ثم اختيار العدد المطلوب من الموظفين في كل مجموعة بطريقة عشوائية.

ومن المعلوم أن حجم العينة يتأثر بعوامل كثيرة منها: تكلفة جمع البيانات، وخطأ التقدير، ودرجة الثقة، ونوع توزيع البيانات، وعدد المتغيرات. ووفقاً لأهداف الدراسة

ومتغيراتهــا، وحجم المجتمع المســتهدف، فقد تم اســتخدام المعادلات الرياضية المناســبة لتحديد الحد الأدنى والأعلى في كل تصنيف.

وعليــه يكــون تقريباً الحــد الأدنى للعينــة (٣٨٥) موظفاً من الموظفين حســب الصيغ المســتخدمة بناءً على مســتوى الثقة (٩٥٪)، وقيمة $e = 0.05$، وقيمة $z = 1.96$ والنســبة المقدرة في المجتمع $p = 0.5$ و$q = 0.5$.

ومن العينة الاســتطلاعية حصل الباحثان على النســبة المقدرة في المجتمع حيث كانت $p = 0.70$ و$q = 0.30$ وتقدير الخطأ $e = 0.03$، وعليه يكون الحد الأعلى لحجم العينة ٨٠٠ موظف. ونتوقع أن يكون حجم العينة بعد إجراء الدراســة الاستطلاعية تقريباً وفقاً للأداة التي سيتم تصميمها بين ٣٨٥ و٨٠٠ موظف (٣٨٥ ≤ n ≤ ٨٠٠).

وفعلياً فقد تم جمع (٥٣٦) اســتبانة صالحة للتحليل، وهو ما يفوق الحد الأدنى للعينة، وبنســبة بلغــت (٦٧٪) من الحد الأعــلى للعينة لتمثل جميع فئــات المجتمع من موظفي الوظائف العامة مراتب.

جدول رقم (٥): توزيع حجم العينة بين الجهات الحكومية المختلفة

م	اسم الجهات	اسم الجهة المختارة في العينة	حجم العينة			المجموع
			الجنس	المرتبة(١-١٠)	المرتبة(١١-١٥)	
١	وزارات (٢٣ وزارة)	وزارة الخدمة المدنية	ذكر	٦٦	٧	٧٣
			أنثى	٢٤	٣	٢٧
		المجموع		٩٠	١٠	١٠٠
٢	مؤسسات (١٢ مؤسسة)	المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق	ذكر	٦٦	٧	٧٣
			أنثى	٢٤	٣	٢٧
		المجموع		٩٠	١٠	١٠٠
٣	مصالح (٢ مصلحة)	مصلحة الجمارك السعودية	ذكر	٦٦	٧	٧٣
			أنثى	٢٤	٣	٢٧
		المجموع		٩٠	١٠	١٠٠
٤	مديريات عامة (١١مديرية)	المديرية العامة للمياه بمنطقة القصيم	ذكر	٦٦	٧	٧٣
			أنثى	٢٤	٣	٢٧
		المجموع		٩٠	١٠	١٠٠

تابع - جدول رقم (٥).

م	اسم الجهات	اسم الجهة المختارة في العينة	حجم العينة			المجموع
			الجنس	المرتبة(١-١٠)	المرتبة(١١-١٥)	
٥	إمارات (١٣ إمارة)	إمارة منطقة مكة المكرمة	ذكر	٦٦	٧	٧٣
			أنثى	٢٤	٣	٢٧
		المجموع		٩٠	١٠	١٠٠
٦	أمانات (١٦ أمانة)	أمانة منطقة الرياض	ذكر	٦٦	٧	٧٣
			أنثى	٢٤	٣	٢٧
		المجموع		٩٠	١٠	١٠٠
٧	مجالس (٦ مجالس)	مجلس الشورى	ذكر	٦٦	٧	٧٣
			أنثى	٢٤	٣	٢٧
		المجموع		٩٠	١٠	١٠٠
٨	رئاسات (٦ رئاسات)	الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	ذكر	٦٥	٩	٧٤
			أنثى	٢٥	١	٢٦
		المجموع		٩٠	١٠	١٠٠
المجموع			ذكر	٥٢٧	٥٨	٥٨٥
			أنثى	١٩٣	٢٢	٢١٥
إجمالي حجم العينة				٧٢٠	٨٠	٨٠٠
عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل						٥٣٦ موظفاً

وفيما يتعلق بالمجتمع الداعم للدراسة فقد تم مقابلة بعض الخبراء وبعض المسئولين من مديري الموارد البشرية في بعض الجهات غير الخاضعة لسلم رواتب الموظفين العام بوزارة الخدمة المدنية وهي: عدد (٢) من الهيئة العامة للاستثمار وهما مدير عام الموارد البشرية ومستشار الموارد البشرية، والمدير التنفيذي للموارد البشرية بالهيئة العامة للغذاء والدواء، ومدير عام الموارد البشرية بهيئة الإذاعة والتلفزيون، ومدير عام الموارد البشرية في الهيئة العامة لوكالة الأنباء السعودية «واس»، والذين تم الاسترشاد بآرائهم في تقييم الحوافز المادية والمعنوية في جهات عملهم مقارنة مع الحوافز في سلم الوظائف العامة في سلم الخدمة المدنية «مراتب»، وكان لهذه اللقاءات والآراء كبير الأثر في دعم تصميم واختيار متغيرات البحث، وتفعيل دور المقارنة مع الجهات غير الخاضعة لسلم الموظفين العام «مراتب».

٦,٤ وحدة التحليل:

تتكون وحدة التحليل في هذه الدراسة مما يلي:

أولاً - بيانات ميدانية (الاستبانة):

وتمثل وحدة التحليل في الاستبانة موظف الجهاز الحكومي المعين على سلم الوظائف العامة «مراتب».

ثانياً - بيانات مكتبية ومقابلات:

وتمثل وحدة التحليل أنظمة الحوافز بغية مقارنة أنظمة الحوافز لسلم رواتب الموظفين العام "مراتب" بأنظمة الجهات غير الخاضعة لسلم رواتب الموظفين العام. كما تم دعم هذه المقارنة بمقابلة (٥) من الخبراء والمسئولين من مديري الموارد البشرية في الجهات غير الخاضعة لسلم رواتب الخدمة المدنية «مراتب» والبالغ عددهم (٥)، وتوزيعهم كما يلي: عدد (٢) من الهيئة العامة للاستثمار وهما مدير عام الموارد البشرية ومستشار إدارة الموارد البشرية، والمدير التنفيذي للموارد البشرية بالهيئة العامة للغذاء والدواء، ومدير عام الموارد البشرية بهيئة الاذاعة والتلفزيون، ومدير عام الموارد البشرية بهيئة وكالة الأنباء السعودية «واس»، وقد تم الاسترشاد بآرائهم حيال ما تم التوصل إليه من فروق ومقارنات مرجعية بين أنظمة الحوافز بين سلم رواتب الموظفين العام «مراتب» والجهات غير الخاضعة لسلم رواتب الموظفين العام في الخدمة المدنية «مراتب».

٧,٤ أداة وأسلوب جمع بيانات الدراسة:

أولاً - الاستبانة:

تم تصميم استبانة لجمع بيانات دراسة الحوافز (انظر الملحق أ)، ووفقاً للمتغيرات قيد الدراسة والبحث والتي تم ذكرها سابقاً، وقد تم إخضاعها لقياس الصدق والثبات، ومن ثم توزيعها على أفراد عينة البحث الذين تم اختيارهم عشوائياً وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب ما تم تفصيله سابقاً.

ثانياً - المقابلات الشخصية:

إثــراءً بالمقارنة، وتحقيقاً لأهداف الدراســة تم دراســة ومراجعة نظــام الحوافز لبعض الهيئات والمؤسسات التي لا تخضع لنظام سلم الموظفين العام بوزارة الخدمة المدنية، وعلى ســبيل المثال لا الحصر (الهيئة العامة للاســتثمار والهيئة العامة للسياحة وهيئة سوق المال وهيئة الإذاعة والتلفزيون ... إلخ) وذلك لأن نظمها أكثر مرونة، ثم تم إجراء مقابلات مقننة (بعــد مقارنــة أنظمة حوافزها المالية مع نظام الحوافز في ســلم الموظفــين العام بالخدمة المدنية) مع بعض الخبراء ومديري الموارد البشرية بها بغية فهم نظم الحوافز بها، والفروق بينها وبين نظام ســلم الوظائف العامة (مراتب)، ومن ثم تطوير وســد الفجوات التي قد تنتج من دراسة كفاية الحوافز في سلم الموظفين العام في نظام الخدمة المدنية.

ثالثاً - مصدر جمع البيانات التاريخي:

جمعت بيانات الدراســة من كل ما صدر من أنظمة، وكتب، ودراسات وتقارير سنوية، إضافة إلى النشرات والســجلات المحفوظة بوزارة الخدمــة المدنية، وكذلك من الجهات غير وزارة الخدمة المدنية داخلياً (مثل: هيئة سوق المال، هيئة السياحة، الهيئة العامة للاستثمار، وهيئــة الإذاعة والتلفزيون)، وخارجياً مثل نظام الحوافز في الخدمة المدنية للدول المجاورة مثل دولة الإمارات العربية المتحدة.

٨,٤ صدق وثبات الاستبانة:

١,٨,٤ قياس الصدق:

قــام الباحثان بعرض الاســتبانة – بعد صياغتها الأولية – على ٧ من المحكمين، شــملت تخصصاتهــم الإدارة العامة والإحصاء وعلم الاجتماع والموارد البشرية بغية التحقق من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، علاوة على ذلك تم طلب رؤيتهم حيال مدى وضوح صياغة العبارات وكفايتهــا لتغطية كل محور من محاور الأداة. واســتناداً إلى ملاحظات وآراء المحكمين قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين بالحذف أو الإضافة أو تعديل بعض الكلمات لتكون أكثر وضوحاً وتحقيقاً لأهداف الدراسة وصولاً إلى أداة جمع البيانات

بصورتها النهائية التي شملت (٩) محاور رئيسية متضمنة في عدد (٧١) عبارة أو متغير، مع إضافة سؤال مفتوح حسب ما تم ذكره سابقاً في محور متغيرات الدراسة.

٢,٨,٤ قياس الثبات:

قام الباحثان بتوزيع عدد (٦٠) اســتبانة على مجموعة أولية من الموظفين لاختبار ثبات بيانات الاستبانة، وقد حصل كل محور من محاور الاستبانة على معامل ثبات مرتفع ومطمئن حســب ما هو موضح في الجدول رقم (٦) التالي، باعتبار أن قيمة معامل الاتســاق الداخلي لألفا كرونباخ أعلى من (٦٠٪) في جميع محاور أداة الدراسة، وهو دليل على الثبات[٣].

جدول رقم (٦): قياس ثبات محاور الاستبانة

اسم المحور	معامل الثبات
كفاية الحوافز الأساسية	٠,٨٨
كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية	٠,٨٥
كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية	٠,٨٦
كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل	٠,٨١
أهمية الحوافز المادية (الراتب، العلاوات، البدلات، المكافآت) بشكل عام	٠,٩٨
مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل جهة العمل	٠,٩٤
مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب نظام الخدمة المدنية	٠,٩٠
معامل الثبات العام	٠,٩٣

٩,٤ أساليب المعالجة الإحصائية:

وصــولاً إلى تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم اســتخدم عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز الاستبانات وجميــع متغــيرات الدراســة وإدخالها إلى الحاســب الآلي، ومن ثم اســتخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

(٣) ألفا كرونباخ Cronbach's alpha طريقة إحصائية تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة بعضها مع بعض كما يساعد على حساب معامل الصدق الذي يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

١- التكرارات والنسـب المئويـة «Percentage & Frequencies»؛ للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث الذين شاركوا في تقييم مضامين المحاور الرئيسة ومتغيراتها وفقاً لأداة البحث.

٢- المتوسط الحسابي «Mean»، والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) «Weighted Mean»؛ لمعرفـة مدى ارتفاع أو انخفـاض إجابات أفراد عينة البحث على كل مضمون عبارة من عبارات المحاور الرئيسة، ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة البحث عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

٣- الانحـراف المعياري «Standard Deviation»؛ للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدم الباحثان هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشـتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسـة، فكلما اقتربـت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٤- اختبـار ت «Independent Sample T-test»؛ لتوضيح دلالة الفروق في تقييم مجتمع موظفـي الأجهـزة الحكوميـة لمضامين محاور البحـث ومتغيراتها باختـلاف المتغيرات الشـخصية التي تنقسم إلى فئتين، وفي هذه البحث لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية؛ مثل متغير الجنس (ذكر، أنثى) ومتغير المنصب الوظيفي.

٥- تحليل التباين الأحادي «One Way ANOVA»؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينـة البحث طبقاً لاختلاف متغيراتهم التي تنقسـم إلى أكثر من فئتين، وفي هذ البحث اسـتخدم الباحث هذا الأسلوب لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسـطات الحسابية وفوقًا لمتغير: المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، فئات العمر، وفئات الإعالة.

٦- اختبار أو طريقة أقل فرق معنوي LSD[٤]، لتوضيح دلالة الفروق، في إجابات أفراد عينة البحـث بين فئات المتغيرات الشـخصية، والوظيفية التي تنقسـم إلى أكثر من فئتين، في حالة ما إذا أظهر اختبار تحليل التباين، وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

(٤) اختصار لـــ least significant digit.

٧- تـــم تحويل البيانات الرتبيـــة «ordinal data» لتكون بيانات مســـتمرة «continuous data» ليتم من خلالها اســـتخلاص تقييم كفاية الحوافز وفجواتها وفقاً للجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧): تقييم كفاية الحوافز وتصنيفها حسب البيانات المستمرة

فئات مستمرة	تقييم كفاية الحوافز	الفجوة في تقييم الحوافز
١ إلى أقل من ١,٨	منخفض جداً	كبيرة جداً
١,٨ إلى أقل من ٢,٦	منخفض	فجوة كبيرة
٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	متوسط	فجوة متوسطة
٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	مرتفع	فجوة صغيرة
٤,٢ - ٥	مرتفع جداً	لا توجد فجوة

٨- استخدام الاختبارات المعلمية: قام الباحثان بعدة خطوات منها إجراء الاختبارات المعلمية والاختبارات اللامعلمية لجميع المســـتويات باختلاف الخصائص الشخصية، ونظراً إلى أن نتائج الاختبارات المعلمية (اختبـــار ت T-Test) و(اختبار تحليل التباين ANOVA) لم تختلف عن نتائج الاختبارات اللامعلمية المعادلة (اختبار مان- ويتني Mann-Whitney Test) و(اختبار كروسكال- واليس Kruskal-Wallis Test)، ولذا تم اعتماد الاختبارات المعلميـــة نظراً إلى أن حجم العينة كبير بدرجة كافية (٥٣٦) وعليه تم معالجة مشـــكلة التوزيـــع غير الطبيعي بإجراء بعض التحويلات في بعض متغيرات الدراســـة بعد التحقق من ذلك باستخدام اختباري (شابيرو-ويلك Shapiro-Wilk) و(كولموغروف- سميونوف Kolmogorov-Smirnov) حيث جاءت القيمة الاحتمالية p-value تقل بدرجة كبيرة عن القيمة (٠,٠٥) مما جعل التوزيع لا يتبع التوزيع الطبيعي (رفض فرض العدم (H٠) وقبول الفرض البديل (H١) عند مســـتوى معنوية (٠,٠٥) وعليه تمت المعالجات بإجراء التحويلات مثل: الجذر التربيعي للمتغير واللوغيرثمات حتى ضمان التوزيع الطبيعي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

مقدمة:

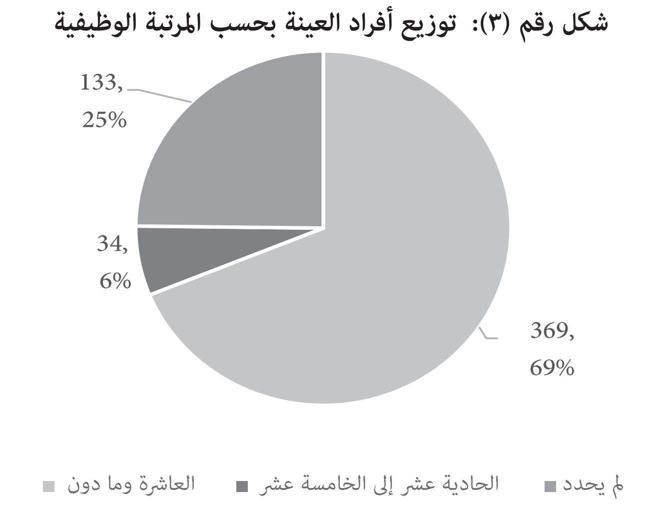
يســتعرض هذا الفصل أولاً الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث العمر والمرتبة الوظيفيــة والجنس ومعــدل الإعالة وغيرها مــن المعايير، ثم يســتعرض بالتحليل والأرقام والنســب مدى كفاية الحوافز بحســب تصنيفها في الاســتبانة وفقاً للائحة الحقوق والمزايا المالية، وبشكل عام فقد تم تقسيم الحوافز بحسب نوعها إلى حوافز أساسية، حوافز مرتبطة بالترقيــة، حوافز اســتثنائية مرتبطــة بالإنتاجية، حوافز مادية طويلة الأجل، مدى تناســب الحوافــز المادية الحالية مع عوامل داخل جهة عمــل الموظف، مدى كفاية الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام «مراتب». وجاءت هذه التقســيمات بهدف معرفــة مصدر التفاوت ومعرفة الفــروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراســة حول أكثر أنواع الحوافز إيجابية وتلك الســلبية أو غير الجيــدة والتي تحتاج إلى تعديل في لائحة الحوافز الماديــة لموظفي الحكومة العاملين على سلم الوظائف العامة «مراتب».

١,٥ تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

١,١,٥ توزيع أفراد العينة بحســب المرتبة الوظيفية (العاشــرة وما دون والحادية عشرة وما فوق):

بحســب توزيع أفراد العينة من حيث المرتبة الوظيفية، وكما يتضح من الشــكل البياني رقــم (٣) التالي، فقــد كانت الغالبية العظمى للمرتبة العــاشرة وما دون، فقد بلغ عددهم (٣٦٩) فرداً من إجمالي العينة البالغ (٥٣٦) موظفاً وبنسبة مئوية بلغت (٦٨,٨٪). في حين بلغ عدد الموظفين على المرتبة الحادية عشرة وما فوق (٣٤) موظفاً وبنسبة بلغت (٦,٣٪)، ولم يحدد (١٣٣) موظفاً مرتبتهم الوظيفية في الاســتبانات المســترجعة وهي نســبة بلغت (٢٤,٨٪).

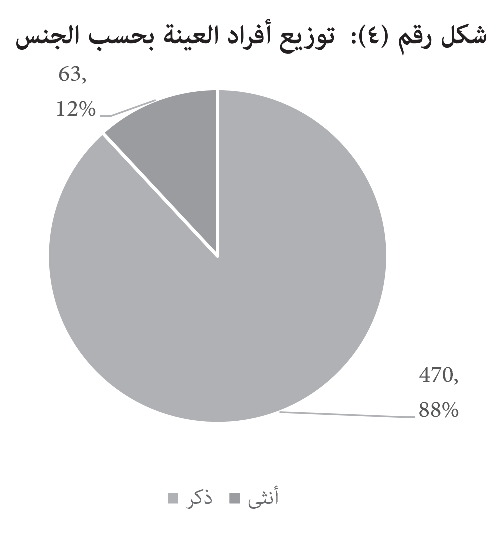
شكل رقم (٣): توزيع أفراد العينة بحسب المرتبة الوظيفية



٢,١,٥ توزيع أفراد العينة بحسب الجنس:

وكما يتضح من الشـكل البياني رقم (٤) التالي، فقد كانت الغالبية العظمي لفئة الذكور بعـدد بلـغ (٤٧٠) من إجمالي العينة وبنسـبة مئويـة قدرهـا (٨٧,٧٪)، في حين بلغ عدد الموظفات الإناث (٦٣) موظفة فقط وبنسبة بلغت (١١,٨٪). ولم يحدد (٣) أفراد جنسهم بحسب الاستبانات المستعادة.

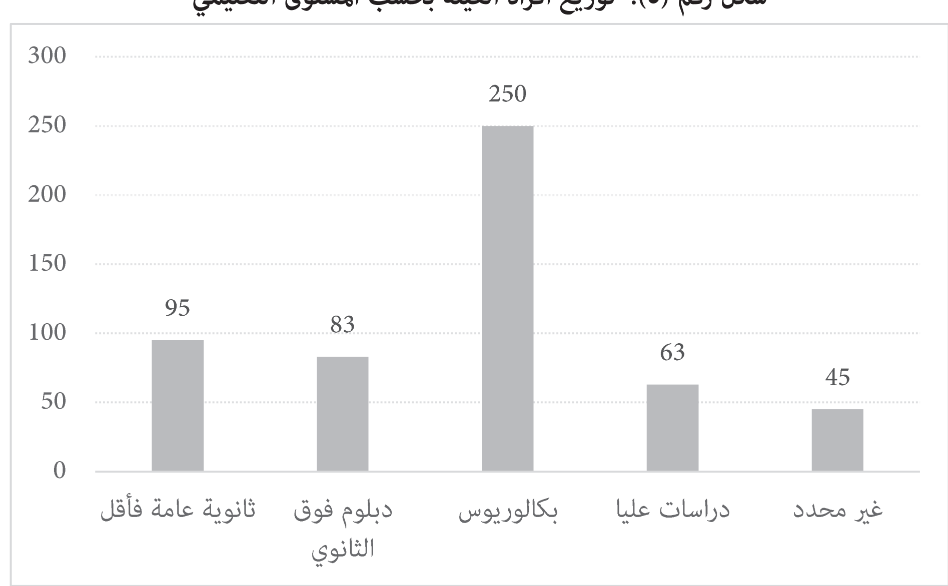
شكل رقم (٤): توزيع أفراد العينة بحسب الجنس



٣,١,٥ توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي:

وبتوزيع أفراد العينة بحســب مؤهلاتهم التعليمية، وكما يتضح من الشــكل البياني رقم (٥) التالي، فقد جاء حملة البكالوريوس على رأس القائمة بعدد بلغ (٢٥٠) موظفاً وبنســبة مئويــة قدرهــا (٤٦,٦٪)، تلاهم حملة ثانويــة عامة فأقل بعدد بلغ (٩٥) موظفاً وبنســبة بلغت (١٧,٧٪)، ثم حملة دبلوم فوق الثانوي بعدد بلغ (٨٣) وبنســبة بلغت (١٥,٥٪)، ثم حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه) في المرتبة الرابعة بعدد بلغ (٦٣) وبنسبة بلغت (١١,٨٪). ولم يحدد (٤٥) موظفاً مستواهم التعليمى في الاستبانات المسترجعة بنسبة بلغت (٨,٤٪).

شكل رقم (٥): توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي

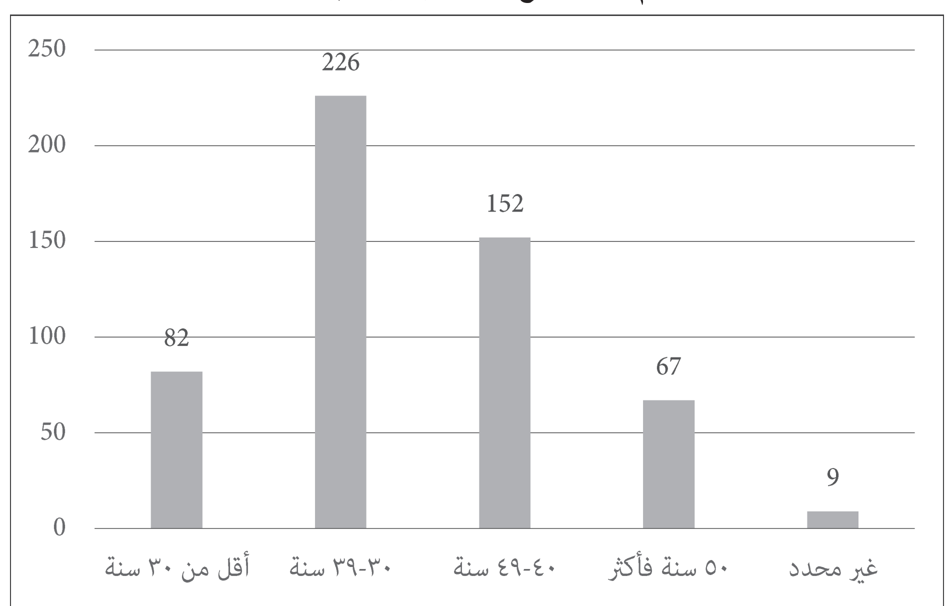


٤,١,٥ توزيع أفراد العينة بحسب العمر:

وبحســب فئة العمر، وكما يوضح الشــكل البياني رقم (٦) التالي، فإن الغالبية العظمى هم من فئة العمر (٣٠-٣٩) ســنة بعدد بلغ (٢٢٦) موظفاً وبنســبة بلغت (٤٢,٢٪)، تلاهم فئة العمر (٤٠–٤٩) ســنة بعدد بلغ (١٥٢) موظفاً وبنســبة بلغت (٢٨,٤٪)، ثم فئة العمر

أقل من ثلاثين سنة بعدد بلغ (٨٢) وبنسبة مئوية بلغت (١٥,٢٪)، ثم فئة العمر (٥٠) سنة فأكثر بعدد بلغ (٦٧) وبنســبة بلغت (١٢,٥٪). ولم يحدد (٩) موظفين فئة أعمارهم وهو مانسبته (١,٧٪).

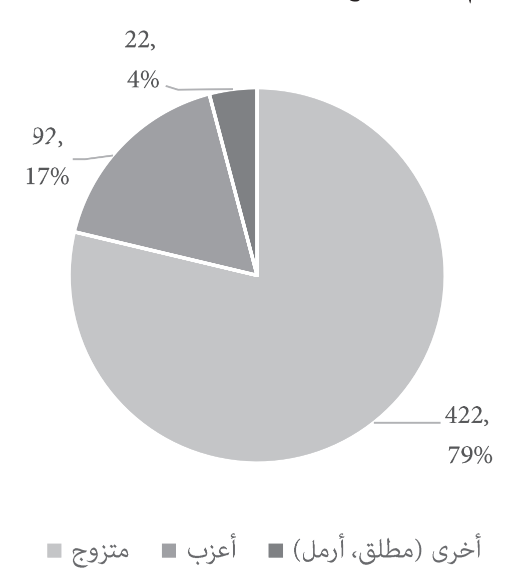
شكل رقم (٦): توزيع أفراد العينة بحسب فئة العمر



٥,١,٥ توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية:

وكما يتضح من والشكل البياني رقم (٧) التالي، فقد كانت فئة المتزوجين هي الأعلى بعدد بلغ (٤٢٢) موظفاً وبنســبة بلغت (٧٨,٨٪)، في حين بلغ عدد العزاب (٩٢) موظفاً بنســبة قدرها (١٧,٢٪)، في حين جاء في الخيار «أخرى» التي تشمل مطلق أو أرمل (٢٢) فرداً بنسبة بلغت (٤٪) من إجمالي العينة.

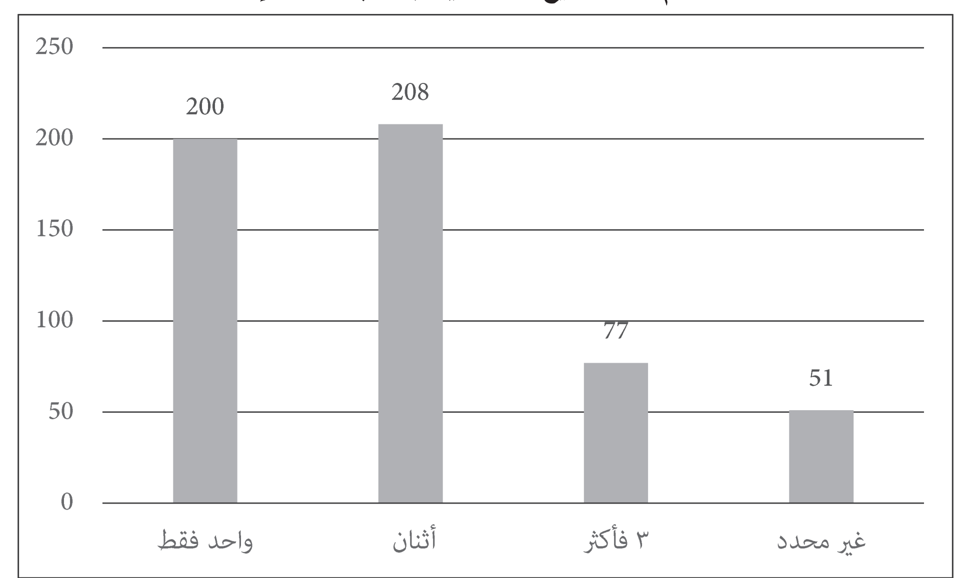
شكل رقم (٧): توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية



٦,١,٥ توزيع أفراد العينة بحسب معدل الإعالة:

وبحسب معدل الإعالة، وكما يتضح من الشكل البياني رقم (٨) التالي، كانت فئة من يعولون شخصين هي الأعلى بعدد بلغ (٢٠٨) من أفراد العينة وهو ما نسبته (٣٨,٨٪)، تلاهم من يعولون طفلاً واحداً فقط بعدد (٢٠٠) موظف وبنسبة مئوية قدرها (٣٧,٣٪)، ثم فئة ثلاثة معالين فأكثر بعدد (٧٧) شخصاً وبنسبة (١٤,٤٪). ولم يحدد (٥١) موظفاً عدد من يعولون وبنسبة بلغت (٩,٥٪).

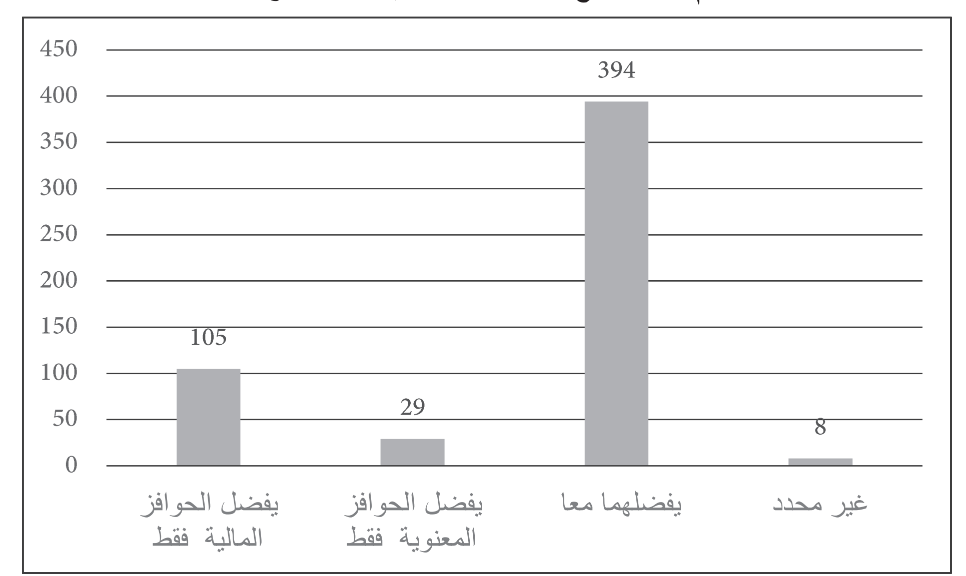
شكل رقم (٨): توزيع أفراد العينة بحسب معدل الإعالة



٧,١,٥ توزيع أفراد العينة حسب تفضيلهم لطبيعة الحوافز:

وبحسب تفضيل الحوافز المادية فقط أم المعنوية فقط أم النوعين معاً، كانت النتيجة وكما يتضح من الشكل البياني رقم (٩) التالي، أن الغالبية تفضل النوعين من الحوافز معاً (المادية والمعنوية) بعدد بلغ (٣٩٤) موظفاً وبنسبة قدرها (٧٣,٥٪) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد من يفضلون الحوافز المادية فقط (١٠٥) موظفين وبنسبة بلغت (١٩,٦٪)، وجاء من يفضلون الحوافز المعنوية فقط التي تشبع الحاجات الذاتية والوجدانية ثالثاً بعدد بلغ (٢٩) موظفاً وبنسبة (٥,٤٪). ولم يحدد (٨) من أفراد العينة نوع الحوافز التي يفضلونها وهو ما نسبته (١,٥٪) من إجمالي العينة.

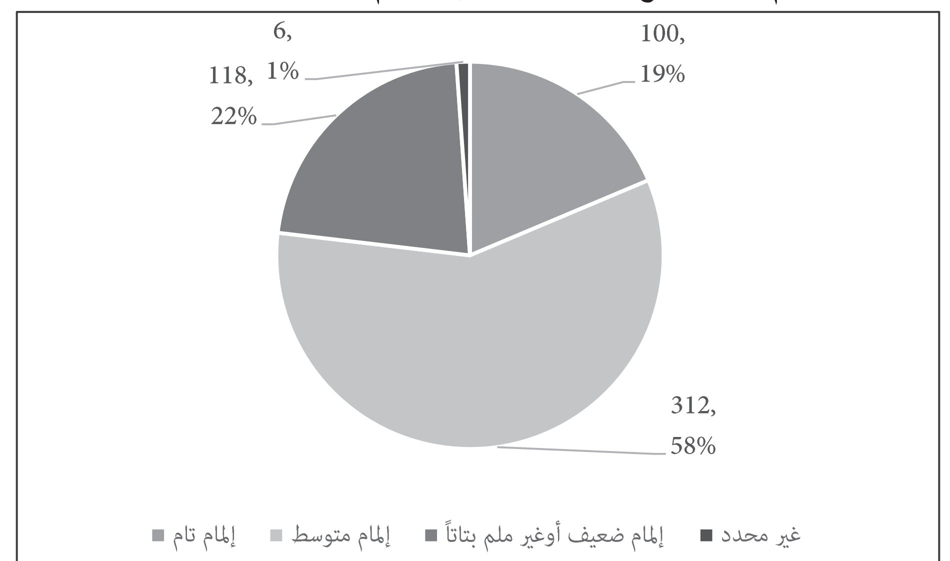
شكل رقم (٩): توزيع أفراد العينة بحسب تفضيل نوع الحوافز



٨,١,٥ توزيع أفراد العينة حسب إلمامهم بلائحة الحقوق والمزايا المالية:

وبسؤال أفراد العينة عن مدى إلمامهم بلائحة الحقوق والمزايا المالية لموظفي سلم الموظفين العام «مراتب»، وكما يتضح من الشكل البياني رقم (١٠) التالي كان أكثر أفراد العينة الذين لديهم إلمام متوسط بعدد بلغ (٣١٢) موظفاً وبنسبة بلغت (٥٨,٢٪)، تلاهم فئة إلمام ضعيف أو غير ملم بتاتاً بعدد بلغ (١١٨) موظفاً وبنسبة قدرها (٢٢,١٪)، ثم فئة من لديهم إلمام تام باللائحة بعدد بلغ (١٠٠) موظف وبنسبة مئوية قدرها (١٨,٧٪). ولم يحدد (٦) موظفين مدى إلمامهم باللائحة وهو ما نسبته (١٪) من إجمالي العينة.

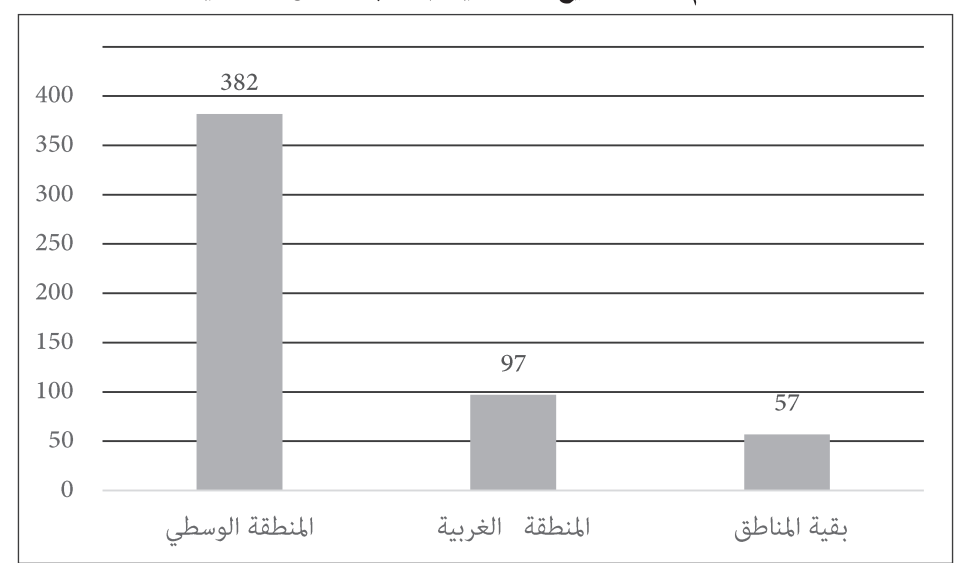
شكل رقم (١٠): توزيع أفراد العينة بحسب إلمامهم بلائحة الحقوق والمزايا المالية



٩,١,٥ توزيع أفراد العينة حسب توزعهم في المناطق الجغرافية:

وحسب التوزيع الجغرافي لأفراد العينة العشوائية للدراسة، وكما يتضح من الشكل البياني رقم (١١) التالي، فقد كان سكان المنطقة الوسطى هم الأغلب بعدد بلغ (٣٨٢) موظفاً وبنسبة مئوية بلغت (٧١,٣٪)، تلاهم سكان المنطقة الغربية بعدد بلغ (٩٧) موظفاً وبنسبة (١٨,١٪)، ثم بقية المناطق الجغرافية الأخرى (الشرقية، الجنوبية، الشمالية) بعدد بلغ (٥٧) وهو ما نسبته (١٠,٦٪) من إجمالي العينة.

شكل رقم (١١): توزيع أفراد العينة بحسب المناطق الجغرافية



٢,٥ تحليل بيانات الدراسة:

وكما ذكر سابقاً في وصف محتويات الاستبانة، تكونت الاستبانة من سبعة أجزاء هي: مدى كفاية الحوافز الأساسية، مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية، مدى كفاية الحوافز الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية، مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل، مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام، مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل جهة عمل الموظف، وأخيراً مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية لموظفي الحكومة العاملين على سلم الوظائف العامة «مراتب» مقارنة مع موظفي الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.

وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم تحليل بيانات الاستبانة مرتبة حسب الأجزاء السبعة السابق ذكرها، وذلك لمعرفة التفاوت والفروق ذات الدلالة الإحصائية داخل كل متغير من متغيرات الجزء المعين من الدراسة، وسيتم أخذ الوسط الحسابي ليكون مؤشراً يعبر عن المستوى العام بشكل إجمالي لعناصر الجزء المحدد من الدراسة، كما ستتم المقارنة مع قيمة

الوسـيط (الرقم ٣) لتحديد مسـتوى الموافقة المرتفع ومسـتوى الموافقة المنخفض للعبارة المعينة في الاسـتبانة. وفضلاً عن ذلك، سـيتم تحليل النتائج وفقاً لأهداف الدراسة وضمان الإجابة عن تسـاؤلاتها الرئيسـية من النتائج التي تظهر في كل محور من محاور الدراسـة، وهي كما يلي:

١،٢،٥ مدى كفاية الحوافز الأساسية:

وشـمل هذا الجزء من الاستبانة (١٣) عبارة أو متغيراً، وكما يتضح من الجدول رقم (٨) التـالي، حيث جاء تقييـم موظفي القطاع العام في الخدمة المدنية لمسـتوى كفاية الحوافز الأساسـية منخفضاً في المتوسط، مما يدل على وجودة فجوة كبيرة في مستوى كفاية الحوافز الأساسـية. وبالتفصيـل، وكما يتضح من الجدول فقد جاء تقييـم الموظفين منخفضاً لعشر عبارات هـي (كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتـك المادية) و(كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بهـا) و(كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول) و(كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك) و(كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار).

وكذلـك نالت عبارات (كفاية ما يـصرف لك عند تكليفك بالعمل خـارج وقت الدوام الرسـمي) و(كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسـمية) و(كفاية بدل العمل في منطقة نائية) على نفس التقييم «منخفض»، وهو التقييم نفسه للعبارات الثلاث الأخيرة في الجدول التي موضوعها بدل طبيعة العمل وبدل المهنة ومقدار بدل الترحيل حين نقل عمل الموظف من مدينة إلى أخرى.

وعـلى اليد الأخرى، قيم الموظفون ثلاث عبـارات بتقييم منخفض جداً، وهذه العبارات هي (كفاية العلاوة السـنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسـعار) و(كفايـة الانتداب داخل المملكة عـن كل يوم تقضيه خـارج مقر عملك، وفق الفئـات التي حددتها لائحـة البدلات) وأخيراً (كفاية الانتداب خـارج المملكة عن كل يوم تقضيـه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات). وبالتأكيد فإن تقييم الحوافـز الأساسـية بدرجات تقييم منخفضـة ومنخفضة جداً من قبـل الموظفين تعني أن هناك إجماع عام عدم كفاية الحوافز المادية في سلم رواتب الموظفين العام، وهو الأمر الذي

يتسق مع ملاحظات أعضاء مجلس الشورى وعدد من المتخصصين الذين قابلهم الباحثان[١]، وضعف حوافز هذا السلم بالمقارنة مع سلالم جهات أخرى داخل نظام الخدمة المدنية ولكنها تعمل باستقلالية عن سلم الموظفين العام.

جدول رقم (٨): مدى كفاية الحوافز الأساسية

م	اسم المتغير	كافٍ جداً		كافٍ		كافٍ إلى حد ما		غير كافٍ		غير كافٍ مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	٤٠	٧,٧	٣٧	٧,١	١٤٨	٢٨,٤	٧٠	١٣,٤	٢٢٦	٤٢,٢	٢,٢٢	١,٢٨	منخفضة
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.	٤٢	٨,٤	٥٧	١١,٤	١٣٥	٢٧	٦٨	١٣,٦	١٩٨	٣٩,٦	٢,٣٥	١,٣٣	منخفضة
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	٣١	٦,١	٤٢	٨,٣	١٠٩	٢١,٦	٧٥	١٤,٩	٢٤٨	٤٩,١	٢,٠٨	١,٢٦	منخفضة
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	٢٨	٥,٧	٥٠	١٠,١	٩٥	١٩,٢	٦٤	١٢,٩	٢٥٨	٥٢,١	٢,٠٤	١,٢٨	منخفضة
٥	كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.	١٠	٢,١	٢١	٤,٣	٦٨	١٤	٦٦	١٣,٦	٣٢٠	٦٦	١,٦٣	١,٠١	منخفضة جداً
٦	كفاية الانتداب داخل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١٥	٣,٤	٢٤	٥,٤	٦٨	١٥,٢	٦١	١٣,٦	٢٧٩	٦٢,٤	١,٧٤	١,١١	منخفضة جداً
٧	كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات	١٥	٣,٥	٢١	٤,٩	٦٨	١٦	٥٦	١٣,٢	٢٦٥	٦٢,٤	١,٧٤	١,١١	منخفضة جداً
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	٣١	٦,٧	٥٨	١٢,٦	١١٨	٢٥,٧	٧٦	١٦,٥	١٧٧	٣٨,٥	٢,٣٣	١,٢٨	منخفضة
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	٢٥	٥,٩	٥٥	١٣,١	١٠٠	٢٣,٨	٦١	١٤,٥	١٨٠	٤٢,٦	٢,٢٥	١,٢٩	منخفضة
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	٧	٢,٧	١٩	٧,٣	٤٤	١٦,٨	٦١	٢٣,٣	١٣١	٢٤,٤	١,٨٩	١,٠٩	منخفضة

(١) سبقت الإشارة إلى نقاش مجلس الشورى وذكر رأي العضو الدكتور عبدالله الجغيمان وكذلك رأي خبير الإدارة الدكتور عدنان الشيحة في الفصلين الأول والثالث، ولا داعي لإعادة ذكرها هنا.

تابع - جدول رقم (٨).

م	اسم المتغير	كافٍ جداً		كافٍ		كافٍ إلى حد ما		غير كافٍ		غير كافٍ مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١١	كفاية بـدل طبيعـة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).	٦	٢,٢	٢٣	٨,٥	٤٦	١٧	٥٨	٢١,٤	١٣٨	٥٠,٩	١,٩٠	١,١٠	منخفضة
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريـب ممن هم على سلم الوظائف العامة).	١٢	٤,٥	٢٥	٩,٤	٤٤	١٦,٦	٧٩	٢٩,٨	١٠٥	٣٩,٦	٢,٠٩	١,١٦	منخفضة
١٣	كفاية ما يصرف لك من بدل ترحيل عند نقل عملك مـن مكان إلى آخر داخل المملكة.	١٤	٤,٤	٢٠	٦,٣	٦٢	١٩,٤	٧٨	٢٤,٥	١٤٥	٤٥,٥	٢,٠٠	١,١٤	منخفضة
	المستوى العام للكفاية											٢,٠٣	٠,٨٦	منخفضة

٢,٢,٥ مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية:

وشـمل هذا الجـزء المتعلق بحوافز الترقيـة (٩) عبارات أو متغـيرات، وكما يتضح من الجدول رقم (٩) التالي حيث جاء تقييم موظفي سـلم الوظائف العامة «مراتب» لمسـتوى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية متوسطاً في عمومه. وبالتفصيل، فإن جميع متغيرات مستوى كفايـة الحوافز المرتبطـة بالترقية حصلت على تقييم بين منخفض ومتوسـط، فقد أظهرت النتائج كفاية متوسـطة لكل من العبارات (شروط الترقية في جهة عملي واضحة)، و(تتوافر في جهة عملي العدالة والمسـاواة في الترقية للجميع)، و(ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين)، وكذلك نالت عبارة (ترتبط الترقية في جهة عملي بسـنوات خدمة محددة) تقييماً متوسـطاً، ومثلها عبارة (ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة)، ونفس التقييم لعبارة (الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي)، وحصلت عبارة (لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية) كذلك على تقييم متوسط. فيما نالت عبارتان في هذا الجزء المتعلق بشروط الترقيـة تقييماً منخفضاً، وهما (عند تأخر الترقية لأي سـبب فأنا أحصـل على المزايا المالية للمرتبـة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليهـا مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط)، و(عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط).

وحرمـــان الموظف عند تأخر الترقية لأي ســـبب من الحصول عـــلى المزايا المالية للمرتبة الجديـــدة بأثر رجعي حينما يترقى عليها مقارنة بمـــا هو معمول به في نظام خدمة الضباط هو إحدى عيوب نظام الخدمة المدنية بشـــكل عام وسلم الوظائف العامة «مراتب» بشكل خاص، وهو العيب نفســـه حيث لا تحسم مدة التأخير في الترقية من شروط الترقي للمرتبة الأعلى بما يجعل مدة التأخير تذهب هدراً على الموظف رغم أنه ليس المتســـبب في التأخير. وهذا الأمر يشـــير إلى وجود فجـــوة كبيرة تحتاج للمعالجة لـــشروط الترقية بما يضمن عدم تضرر الموظف بإجراءات وسياســـات ليس له فيها يد ولا يجوز تحميله ســـلبيات النظام، بل إن الأجدى تطوير وتغيير النظام حتى لا يتضرر الموظف لسبب خارج عن إرادته.

جدول رقم (٩): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية

م	اسم المتغير	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٥٢	١٠	١٤٠	٢٦,٩	١٧٨	٣٤,٢	٨٦	١٦,٥	٦٤	١٢,٣	٣,٠٦	١,١٥	متوسطة
	تتوافـر في جهة عمـلي العدالة والمسـاواة في الترقية للجميع.	٣٦	٧,٢	١٢٩	٢٥,٦	١٦٥	٣٢,٨	١٠٤	٢٠,٧	٦٩	١٣,٧	٢,٩٢	١,١٤	متوسطة
	ترتبـط الترقية في جهـة عملي بتقييـم الأداء الوظيفي للعاملين.	٦٣	١٢,٦	١٥٣	٣٠,٦	١٥١	٣٠,٢	٨٤	١٦,٨	٤٩	٩,٨	٣,١٩	١,١٦	متوسطة
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٦٣	١٢,٧	١٨٠	٣٦,٢	١٣١	٢٦,٤	٧٦	١٥,٣	٤٧	٩,٥	٣,٢٧	١,١٥	متوسطة
	ترتبـط الترقيـة في جهة عمـلي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٥٧	١١,٢	١٦٠	٣١,٦	١٧٣	٣٤,١	٧٥	١٤,٨	٤٢	٨,٣	٣,٢٣	١,٠٩	متوسطة
	الحصول عـلى دورات تدريبية مناسـبة متاح للجميع في جهة عملي.	٤٩	٩,٨	١١٨	٢٣,٥	١٤٧	٢٩,٣	١١٤	٢٢,٧	٧٤	١٤,٧	٢,٩١	١,٢٠	متوسطة
	لا تتأخر ترقيـات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٣٧	٧,٥	١٠٧	٢١,٨	١٢٤	٢٥,٣	١٣١	٢٤,٤	٩٢	١٧,٢	٢,٧٣	١,٢١	متوسطة
	عنـد تأخر الترقية لأي سـبب فأنا أحصل على المزايـا المالية للمرتبـة الجديـدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٣٣	٨,٨	٤٣	١١,٤	٦٢	١٦,٤	١١٣	٣٠	١٢٦	٣٣,٤	٢,٣٢	١,٢٨	منخفضة
	عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديـدة مقارنـة بما هو معمـول به في نظام خدمة الضباط.	٢٩	٨	٤٠	١١	٦٦	١٨,٢	١١٨	٣٢,٦	١٠٩	٣٠,١	٢,٣٤	١,٢٤	منخفضة
	المستوى العام للكفاية											٢,٩٤	٠,٨٧	متوسطة

٣,٢,٥ مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالإنتاجية:

وتكون هذا الجزء من ست عبارات أو متغيرات، وكما يشير الجدول رقم (١٠) التالي إلى أن تقييم موظفي سـلم الخدمة المدنية «مراتب» لمستوى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالأداء والإنتاجية جاء متوسـطاً في عمومـه. وأظهرت النتائج أن عبارات (في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز) و(في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية «رئاسـة قسـم أو إشراف على إدارة») وكذلك (في جهة عملي، لا أحصل على أي ميزة مادية سواء حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ) نالت مستوى موافقة متوسـط. في حين حصلـت عبارات (في جهة عملي، يمكننـي الحصول على مكافأة «استثنائية» مقابل الأداء المتميز) و(في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية «استثنائية» مقابـل الأداء المتميز) و(في جهة عملي، يمكننـي الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز) على تقييم منخفض مما يدل على عدم تطبيقها في كثير من الجهات الحكومية التي يعمل موظفوها وفقاً لنظام سلم الموظفين العام.

وهذا التقييم يتفق مع الرأي السـائد أن العمل الاستثنائي والجهد المتميز لا تتم مكافأته في سلم الموظفين العام «مراتب»، وهذا كان موضع انتقاد عدد من المختصين الذين تمت مقابلتهم، إذ لا يمكـن تطوير العمل الحكومـي دون وضع لوائح مرنة يمكن مـن خلالها مكافأة وتحفيز المميزيـن والمنتجين من الموظفـين في القطاع الحكومي عموماً وفي سـلم الموظفين العام الذي يعد ثاني أكبر سـلم يعمل عليه موظفو الحكومة بعد سـلم المدرسـين كما سبقت الإشارة إليه.

جدول رقم (١٠): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية

م	اسم المتغير	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
	في جهـة عملي، يمكنني الحصـول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٣٥	٩,٣	٤٢	١١,٢	٥١	١٣,٦	١٠٨	٢٨,٧	١٤٠	٣٧,٢	٢,٢٧	١,٣١	منخفضة
	في جهـة عمـلي، يمكنني الحصول عـلى ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢٧	٧,٤	٣٠	٨,٣	٤٦	١٢,٧	١٠٨	٢٩,٨	١٥٢	٤١,٩	٢,١٠	١,٢٤	منخفضة
	في جهـة عمـلي، يمكنني الحصـول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٣٩	٩,٤	٦٤	١٥,٤	١٠٥	٢٥,٣	١٠٢	٢٤,٦	١٠٥	٢٥,٣	٢,٥٩	١,٢٧	متوسطة
	في جهـة عملي، يمكنني الحصـول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	٣٣	٧,٥	٧٤	١٦,٩	١٥٩	٣٦,٣	٨٧	١٩,٩	٨٥	١٩,٤	٢,٧٣	١,١٧	متوسطة

تابع - جدول رقم (١٠).

م	اسم المتغير	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
	في جهــة عمــلي، يمكنني الحصــول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٣٤	٨,٥	٤٥	١١,٣	٩٠	٢٢,٦	٩٥	٢٣,٩	١٣٤	٣٣,٧	٢,٣٧	١,٢٨	منخفضة
	في جهــة عملي، لا أحصل عــلى أية ميزة مادية سواء حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	١٢٥	٢٩	٨٥	١٩,٧	٨١	١٨,٨	٧٤	١٧,٢	٦٦	١٥,٣	٣,٣٠	١,٤٣	متوسطة
المستوى العام للكفاية												٢,٦٧	١,٠٣	متوسطة

٤,٢,٥ مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل:

وجــاءت عبارات هــذا الجزء في خمس عبارات كما يتضح في الجــدول رقم (١١) التالي، وكما يظهر من النتائج، فقد كان تقييم موظفي القطاع العام «مراتب» لمدى كفاية الحوافز الماديــة الطويلة الأجل متوســطاً في عمومــه. ونالت العبارات الخمس وهي (من أســباب التحفيــز للبقــاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر) و(من أســباب التحفيــز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد) و(من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة) و(من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ) وأخيراً (من أســباب التحفيز للبقاء في عملي أن ســاعات العمل مناسبة «دوام واحد»، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي) على تقييم متوسط.

والتقييم الســابق رغم أنه يعني أن الحوافــز الطويلة الأجل مقبولة نوعاً ما، ولكن هذا لا يعني أنها جيدة فلم ينل أي من عبارات هذا الجزء تقييماً يزيد عن متوسط. ولكن لأنه مع غياب المحفــزات الأخرى مثل مكافأة الإنتاجية العالية والأداء المتميز -حســب ما ذكر سابقاً - تكون النظرة إلى العمل الحكومي أنه مكان للراحة ولقضاء أعمال أخرى نظراً لقصر ســاعات العمــل الحكومي وكثرة الإجازات فيه، وفرصة التقاعــد المبكر وهي كلها وإن كان ينظر إليها بوصفها إيجابيات فإنها في حقيقتها سلبيات تؤخر وتمنع زيادة الإنتاجية والتميز في عمل الحكومة بشكل عام[٢].

(٢) حسب النظام يحق للموظف الحكومي التقاعد المبكر بعد عمله ٢٠ عاماً بموافقة الإدارة، و٢٥ عاماً دون موافقة الإدارة، في حين لا يمكن للموظف على نظام العمل والعمال التقاعد المبكر قبل أن يخدم ٢٥ سنة على الأقل في الشركة أو المؤسسة.

جدول رقم (١١): مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل

م	اسم المتغير	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	٧٢	١٣,٦	١١١	٢١,١	١٤٤	٢٧,٢	١٥١	٢٨,٥	٥١	٩,٦	٣,٠٠	١,١٩	متوسطة
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	٤٠	٧,٦	٦٧	١٢,٦	١٣٥	٢٥,٤	٢٠٥	٣٨,٦	٨٤	١٥,٨	٢,٥٧	١,١٣	متوسطة
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	١٠٠	١٩	١٢٥	٢٣,٨	١٤٠	٢٦,٦	١١١	٢١,١	٥٠	٩,٥	٣,٢٢	١,٢٤	متوسطة
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	١٠٤	١٩,٦	١٠٧	٢٠,٢	١٣٣	٢٥,١	١٣٤	٢٥,٣	٥٢	٩,٨	٣,١٥	١,٢٧	متوسطة
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	١١٢	٢١,٢	١٢٧	٢٤	١٣٧	٢٥,٩	١٠٩	٢٠,٦	٤٤	٨,٣	٣,٢٩	١,٢٤	متوسطة
المستوى العام للكفاية												٣,٠٥	٠,٩٤	متوسطة

٥,٢,٥ مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام:

وتكـون هذا الجزء من ١١ عبارة أو متغير، وكما يتضح من الجدول رقم (١٢) التالي فقد جاء تقييم موظفي سلم الوظائف المدنية «مراتب» لمدى أهمية الحوافز المادية مرتفع جداً في المتوسـط . ونالت جميع العبارات تقييماً مرتفعاً جداً، وهذه العبارات هي أن الحوافز المادية عموماً (تسـاعد على رفع الروح المعنوية للموظف) و(تسـاعد على تحسين الأوضاع المعيشـية للموظف) و(تساعد على تحسـين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً) و(تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسـية). وكذلك فالحوافز المادية (تسـاعد على زيادة شعور الموظف بالاسـتقرار الوظيفي) و(تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والابداع) و(تساعد على رفع مسـتوى الطموح لـدى الموظف) و(تزيد من الولاء والانتـماء للعمل والوظيفة). وأيضـاً فإن الحوافز الماديـة (تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله) و(تشـعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤسـاء والآخرين في العمل) وأخيراً فإن الحوافز (تعزز من ثقة الموظف بنفسه).

وبالطبع فإن هذا الاتفاق على أهمية الحوافز يتماشى مع ما ذكر في الأدبيات والدراسات السـابقة، ومن ثم فلا توجد فجوة في أي من متغيرات هذا الجزء حسب ما أظهرته النتائج، بـل إن هـذه النتيجة مؤشر قوى جداً لأهمية الحوافز المادية بشـكل عـام في تطوير أداء موظفي سلم الوظائف العامة ورفع إنتاجيتهم وكفاءتهم.

جدول رقم (١٢): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام

م	اسم المتغير	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٣٦٥	٦٨,٩	١٢١	٢٢,٨	٣٤	٦,٤	٨	١,٥	٢	٠,٤	٤,٥٨	٠,٧١	مرتفع جداً
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٣٦١	٦٨,١	١١٩	٢٢,٤	٣٩	٧,٤	٩	١,٧	٢	٠,٤	٤,٥٦	٠,٧٤	مرتفع جداً
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٣٥٧	٦٧,٤	١٢٤	٢٣,٤	٤٠	٧,٥	٧	١,٣	٢	٠,٤	٤,٥٦	٠,٧٢	مرتفع جداً
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٣٥٨	٦٧,٥	١٢٢	٢٣	٣٩	٧,٤	٧	١,٣	٤	٠,٨	٤,٥٥	٠,٧٥	مرتفع جداً
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٣٥٣	٦٦,٥	١٢٦	٢٣,٧	٤٢	٧,٩	٧	١,٣	٣	٠,٦	٤,٥٤	٠,٧٤	مرتفع جداً
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والإبداع.	٣٥٢	٦٦,٣	١٢٤	٢٣,٤	٤١	٧,٧	٨	١,٥	٦	١,١	٤,٥٢	٠,٧٩	مرتفع جداً
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٣٤٩	٦٥,٧	١٢٨	٢٤,١	٣٩	٧,٣	٩	١,٧	٦	١,١	٤,٥٢	٠,٨٠	مرتفع جداً
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٣٣٠	٦٢,١	١٤٨	٢٧,٩	٤١	٧,٧	٩	١,٧	٣	٠,٦	٤,٤٩	٠,٧٦	مرتفع جداً
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٣٢٣	٦٠,٩	١٥٣	٢٨,٩	٤٥	٨,٥	٦	١,١	٣	٠,٦	٤,٤٨	٠,٧٥	مرتفع جداً
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٣٣٨	٦٣,٨	١٢٨	٢٤,٢	٤٣	٨,١	١٦	٣	٥	٠,٩	٤,٤٧	٠,٨٤	مرتفع جداً
	تعزز من الثقة بالنفس.	٣١٤	٥٩,١	١٤٨	٢٧,٨	٥٩	١١,١	٥	٠,٩	٦	١,١	٤,٤٣	٠,٨١	مرتفع جداً
	المستوى العام للأهمية											٤,٥٢	٠,٦٦	مرتفع جداً

٦,٢,٥ مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف:

وتكون هذا الجزء من سـبع عبارات أو متغيرات، وكما يشـير الجدول رقم (١٣) التالي إلى أن تقييـم موظفـي القطاع العـام «مراتب» لمدى تناسـب الحوافز الماديـة الحالية وكفايتهـا مقارنـة مع عوامل داخـل عمل الموظـف منخفض في المتوسـط، حيث نالت العبـارات (تتناسـب الحوافز المادية التـي أحصل عليها مع المكان الـذي أعيش فيه مع الأسرة) و(تتناسـب الحوافز الماديـة التي أحصل عليها مع متطلبـات أفراد الأسرة الذين أعيلهم) وكذلك (تتناسـب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار «معدل التضخم»)؛ تقييماً منخفضاً.

وعلى العكس نالت العبارات (تتناسـب الحوافـز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية) و(تتناسـب الحوافـز المادية التي أحصل عليها مع عدد سـاعات العمل الحالية) و(تتناسـب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية) وأخيراً (تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي)؛ تقييماً متوسطاً.

وتؤكد نتيجة العبارات الثلاث التي نالت تقييماً ضعيفاً ملاحظة هامة وهي أن الرواتب والحوافـز المادية في نظام سـلم الموظفين العام تتسـم بالجمود وعـدم المرونة، ولا تراعي فارق مستوى المعيشـة بين المدن الصغيرة والكبيرة، ولا تأخذ في حسبانها معدلات التضخم والإعالـة التي تواجه الموظف، ومازالت اللائحة تعامل الجميع معاملة واحدة سـواء ارتفع رقم التضخم أو انخفض، وسـواء ارتفع معدل الإعالة للموظف أم كان مسـئولاً عن معيشة نفسـه فقط. وهي عوامل تؤكـد وجود فجوة في نظام الموظفين العـام «مراتب» تتطلب معالجـة وتعديلاً بما يتماشى مع معدلات الغلاء والإعالة وفارق المعيشـة بين المدن الكبرى والمتوسـطة والقرى والأرياف، حيث يختلف مسـتوى المعيشة باختلاف حجم المدينة التي يعمل فيها الموظف.

جدول رقم (١٣): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك

م	اسم المتغير	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاية
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٣٣	٦,٢	١٠٧	٢٠,٢	١٦٠	٣٠,٣	١٧٢	٣٢,٥	٥٧	١٠,٨	٢,٧٩	١,٠٨	متوسطة
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٣٧	٧,١	٩٩	١٨,٩	١٦٠	٣٠,٦	١٦٩	٣٢,٣	٥٨	١١,١	٢,٧٩	١,٠٩	متوسطة
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٣٠	٥,٧	٩٩	١٨,٧	١٥٠	٢٨,٤	١٨٧	٣٥,٣	٦٣	١١,٩	٢,٧١	١,٠٨	متوسطة
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٣٤	٦,٥	٩٥	١٨	١٣٠	٢٤,٧	١٩١	٣٦,٢	٧٧	١٤,٦	٢,٦٥	١,١٣	متوسطة
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢٦	٤,٩	٧٠	١٣,٢	١١١	٢١,١	٢٠٦	٣٨,٩	١١٦	٢١,٩	٢,٤٠	١,١١	منخفضة
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢٣	٤,٣	٦٥	١٢,٥	٩٧	١٨,٦	٢١٩	٤٢	١١٨	٢٢,٦	٢,٣٤	١,٠٩	منخفضة
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢٧	٥,١	٤٨	٩,١	٩٩	١٨,٧	٢٢٠	٤١,٦	١٣٥	٢٥,٥	٢,٢٧	١,٠٩	منخفضة
	المستوى العام للكفاية											٢,٥٦	٠,٩٥	منخفضة

٧,٢,٥ مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام:

وتكون هذا الجزء من ثماني عبارات أو متغيرات، وكما يتضح من الجدول رقم (١٤) فإن هناك عدم رضا تام حسب تقييم موظفي سلم الموظفين العام «مراتب» لسلمهم مقارنة مع ما يحصل عليه موظفو السلالم الأخرى من حوافز ومميزات. وجاء تقييم الموظفين لعدم تكافؤ حوافزهم المادية مقارنة مع الجهات الأخرى مرتفعاً جداً في المتوسط. ونالت عبارات (عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام) و(عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام) و(مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام)، وكذلك (الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين

العام) و(عدم تعديل سلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باســتمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام)، وأخيراً (عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام) عــلى مســتوى موافقة مرتفع جــداً. في حين نالت عبارتا (وجود تفــاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشــابهة) و(التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشــغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام) على مستوى موافقة مرتفع.

وهــذه النتائج تشــير إلى وجود فجوة كبيرة في مدى تكافؤ الحوافز بين ســلم الوظائف العامة «مراتب» وســلالم الجهات الأخرى التي لا تعمل على هذا الســلم. ورغم أن تفاوت المزايــا بين القطاعين العام والخاص معروف في دول العــالم كلها تقريباً، إلا أن تفاوت المزايا بشــكل كبير بين قطاع حكومي وآخر نتيجة اختلاف هذا الســلم الوظيفي عن ذاك الســلم أمر يتطلب ردم الفجوة وتقريب الهوة، ولا ســيما أن النوعين من الســلمين هما سلالم عمل حكومي يتشــابه في طبيعتــه بين هذه الجهة وتلك، وهو ما يتطلــب ردم الفجوة في صالح موظفي ســلم الوظائف العام «مراتب». كما أن عدم توفير التأمين الطبي وتوفير الســكن لموظفي ســلم القطاع العــام «مراتب» يعد مــن العوامل الطاردة للكفــاءات من القطاع الحكومي بشــكل عام، وهو ما يجب النظر إليه بعــين العناية والعمل على توفيره لموظفي سلم «مراتب»، ليكون سلم جذب للكفاءات لا طارداً لها.

جدول رقم (١٤): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام

م	اسم المتغير	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى عدم التكافؤ
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
	عـدم وجود تأمين طبي مقارنــة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣٦٦	٦٩,٤	٩٦	١٨,٢	٣٨	٧,٢	١٨	٣,٤	٩	١,٧	٤,٥٠	٠,٩٠	مرتفع جداً
	عدم وجود بدل الســكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣٤١	٦٤,٧	١١٦	٢٢	٤٠	٧,٦	٢٢	٤,٢	٨	١,٥	٤,٤٤	٠,٩١	مرتفع جداً
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣٣٢	٦١,٩	١٠١	١٩,٢	٦٥	١٢,٣	١٦	٣	١٣	٢,٥	٤,٣٧	٠,٩٨	مرتفع جداً

تابع - الجدول (١٤).

م	اسم المتغير	موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق مطلقاً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى عدم التكافؤ
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
	الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٢٩٢	٥٥,٣	١٣٠	٢٤,٦	٧٨	١٤,٨	٢١	٤	٧	١,٣	٤,٢٩	٠,٩٥	مرتفع جداً
	عدم تعديل سلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣٠٢	٥٧,٣	١١٧	٢٢,٢	٦٨	١٢,٩	٣٢	٦,١	٨	١,٥	٤,٢٨	١,٠٠	مرتفع جداً
	عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣٠٤	٥٨,٣	١٠٣	١٩,٨	٧١	١٣,٦	٢٧	٥,٢	١٦	٣,١	٤,٢٥	١,٠٧	مرتفع جداً
	وجود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٢٦٣	٤٩	١٣٢	٢٥	٩٧	١٨,٤	٢٧	٥,١	٨	١,٥	٤,١٧	١,٠٠	مرتفع
	التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	١٧٧	٣٣,٧	١٦٢	٣٠,٩	١٣٢	٢٥,١	٤٦	٨,٨	٨	١,٥	٣,٨٦	١,٠٣	مرتفع
المستوى العام لعدم التكافؤ												٤,٢٧	٠,٧٥	مرتفع جداً

٣,٥ تحليل البيانات باختلاف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

بغية المزيد من استخلاص وقياس الفجوات في تقييم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة «مراتب»، والتي تم شرحها بشكل إجمالي في الجزء السابق، سيتم في هذا الجزء دراسة المحاور السبعة مرة أخرى باختلاف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بغرض الدخول في تفاصيل التقييم، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في التقييم باختلاف الخصائص الشخصية لأفراد العينة، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها، ويسهم في دعم توصيات الدراسة وتنوعها بأخذها كافة الجوانب والتفاصيل والآراء باختلاف وتنوع الخصائص الشخصية والمراتب الوظيفية ومعدلات الإعالة والمؤهلات الدراسية لأفراد عينة الدراسة.

وقبـل الدخول في تحليل هــذه الجزئية ننــوه إلى أن الباحثين قاما بإجــراء الاختبارات المعلميــة واللامعلمية لجميع المســتويات باختلاف الخصائص الشــخصية، ووجدا أن نتائج الاختبارات المعلميــة (اختبار ت T-Test) واختبار (تحليــل التباين ANOVA) لا تختلف عن نتائــج الاختبارات اللامعلمية المعادلة (اختبار مــان- ويتني Mann-Whitney Test) و(اختبار كروســكال - واليس Kruskal-Wallis Test)ـ ولذا تم اعتماد الاختبارات المعلمية في التحليل، بحسب ما سبق شرحه بالتفصيل في الجزء الأخير من منهجية الدراسة (مبررات استخدام الاختبارات المعلمية في الفصل الثالث).

١,٣,٥ دراسة مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف الخصائص الشخصية:

أ - اختبار (ت) لتحديد مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق):

وكــما يتضح من نتائج الجدول رقم (١٥) التــالي، فهناك اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) في مدى كفاية الحوافز الأساســية بصــورة عامة باختلاف المنصب الوظيفي، حيث جاء تقييم كفاية الحوافز الأساســية لفئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمتوســط حســابي (٢,٤٨) من (٥)، وهو أعلى مقارنة مــع فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) بمتوسط حسابي(١,٩٧) من (٥)، وكلا المتوسطين رغم التفاوت بينهما يعد منخفضاً لأنهما يقعان في الفئة (١,٨ وأقل من ٢,٦). وفضلاً عن ذلك، أشارت نتائج الجدول أيضاً إلى وجود اختلاف دال إحصائياً باختلاف المنصب الوظيفي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في كل من مضامين العبارات التالية:

في مضمــون العبارة «كفاية الراتب الذي يتقاضــاه الموظف في تغطية حاجاته المادية»، جاء تقيم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمستوى متوسط يساوى (٢,٩٤) من (٥) وهو أعلى من تقييم فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) والذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,١٥) من (٥).

وفي مضمون العبارة «كفايــة الراتب الذي يتقاضاه الموظف في تغطية احتياجات أسرته ومن يعول»، جاء تقيم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمســتوى متوســط

يساوى (٢,٨٨) من (٥) وهو أعلى من تقييم فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) والذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي قدره (٢,٠١) من (٥).

وفي مضمون عبارة «كفاية ما يصرف للموظف عند تكليفه بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي»، جاء تقيم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمتوسط يساوى (٢,٨٢) من (٥) وهو أعلى بالمقارنة مع تقييم فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) والذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٠) من (٥).

وفي مضمون عبارة «كفاية ما يصرف للموظف من بدل ترحيل عند نقل عمله من مكان إلى آخر داخل المملكة»، جاء تقيم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمستوى منخفض يساوى (٢,٥٦) من (٥) ولكنه أيضاً أعلى من تقييم فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) والذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (١,٩٥) من (٥). ولم يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لبقية عبارات الجزء الأول المتعلق بكفاية الحوافز الأساسية، والبالغ عددها (١٣) عبارة.

وبالتأكيد، فإن الاختلافات السابقة تشير بوضوح إلى أن موظفي المراتب العليا أكثر رضا بما يحصلون عليه من حوافز مقارنة بموظفي المراتب الدنيا والمتوسطة.

جدول رقم (١٥): مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق)

م	اسم المتغير	المنصب الوظيفي		قيمة الإحصاء (ت)	القيمة الاحتمالية
		العاشرة وما دون	الحادية عشرة وما فوق		
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	٢,١٥	٢,٩٤	-٣,٤٣٢	٠,٠٠١
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.	٢,٢٧	٢,٦١	-١,٣٧٧	٠,١٦٩
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	٢,٠١	٢,٨٨	-٣,٦٧٧	٠,٠٠٠
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	١,٩٥	٢,٣٦	-١,٨٠٩	٠,٠٧١
٥	كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.	١,٥٨	١,٩١	-١,٧٤٢	٠,٠٨٢
٦	كفاية الانتداب داخل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٧٠	٢,٠٩	-١,٨٧٠	٠,٠٦٢
٧	كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٦٨	١,٨١	-٠,٥١٢	٠,٦٠٩

تابع - الجدول (١٥).

م	اسم المتغير	المنصب الوظيفي		قيمة الإحصاء (ت)	القيمة الاحتمالية
		العاشرة وما دون	الحادية عشرة وما فوق		
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	٢,٢٠	٢,٨٢	-٢,٦٧١	٠,٠٠٨
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	٢,١٦	٢,٤٤	-١,٠٩٤	٠,٢٧٥
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	١,٨٨	٢,٠٠	-٠,٤٣٤	٠,٦٦٥
١١	كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).	١,٨٦	١,٩٢	-٠,٢٠٤	٠,٨٣٩
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سلم الوظائف العامة)	٢,٠٨	٢,٢٩	-٠,٧١٣	٠,٤٧٦
١٣	كفاية ما يصرف لك من بدل ترحيل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة.	١,٩٥	٢,٥٦	-٢,٥١٤	٠,٠١٣
	المستوى العام	١,٩٧	٢,٤٨	-٣,٣١٨	٠,٠٠١

ب - اختبار (ت) لتحديد مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف الجنس (ذكر، أنثى):

وكما يتضح من نتائج الجدول رقم (١٦) التالي، يلاحظ وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مضمون العبارة «كفاية الراتب الذي يتقاضاه الموظف في تغطية حاجاته المادية»، حيث جاء تقييم (الذكور) منخفضاً بمتوسط حسابي قدره (٢,١٦) من (٥)، وهو أقل بالمقارنة مع تقييم (الإناث) بمتوسط حسابي (٢,٦٨) من (٥) ويعد تقييماً متوسطاً.

كما وجد أيضاً اختلاف في مضمون العبارة «كفاية الراتب الذي يتقاضاه الموظف في تغطية احتياجات أسرته ومن يعول»، حيث جاء تقييم (الذكور) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٢٨) من (٥)، وهو أقل أيضاً مقارنة بتقييم (الإناث) بمتوسط حسابي (٢,٩٣) من (٥) ويعد تقييماً متوسطاً.

ويمكن تفسير تقييم النساء للعبارتين بشكل أعلى من الرجال بكون المرأة ليست مسئولة شرعاً ولا عرفاً عن إعالة أبنائها، ولا عن توفير متطلبات الحياة والمعيشة والمنزل للأسرة، ومن ثم جاء تقييمها أعلى من الرجال.

ولم تظهر بقية نتائج الجدول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مضامين العبارات الأخرى باختلاف الجنس مما يشير إلى اتفاق بين الموظفين في الرأي بغض النظر عن جنس المستجيب من أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (١٦): مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف الجنس (ذكر، أنثى)

م	اسم المتغير	الجنس		قيمة الإحصاء (ت)	القيمة الاحتمالية
		ذكر	أنثى		
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	٢,١٦	٢,٦٨	-٢,٩٨٩	٠,٠٠٣
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.	٢,٢٨	٢,٩٣	-٣,٥٧٨	٠,٠٠٠
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	٢,٠٤	٢,٣٣	-١,٦٩٠	٠,٠٩٢
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	٢,٠٩	١,٧٥	١,٩٣٤	٠,٠٥٤
٥	كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.	١,٦٣	١,٦٦	-٠,١٧٩	٠,٨٥٨
٦	كفايــة الانتداب داخل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٧٢	١,٩٠	-٠,٩٦١	٠,٣٣٧
٧	كفايــة الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٧٤	١,٦٨	٠,٣١١	٠,٧٥٦
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	٢,٣٢	٢,٣٨	-٠,٢٨٢	٠,٧٧٨
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	٢,٢٢	٢,٥٤	-١,٤٧٩	٠,١٤٠
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	١,٨٩	١,٩٤	-٠,٢٠٦	٠,٨٣٧
١١	كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).	١,٩٢	١,٦٧	١,٠٧٣	٠,٢٨٤
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سلم الوظائف العامة).	٢,٠٥	٢,٥٥	-١,٩١٦	٠,٠٥٦
١٣	كفاية ما يصرف لك من بدل ترحيل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة.	٢,٠٠	١,٩٥	٠,١٨٠	٠,٨٥٧
	المستوى العام	٢,٠١	٢,٢١	-١,٦٩٧	٠,٠٩٠

ج - اختبــار تحليــل التبايــن لتحديد مدى كفاية الحوافز الأساسـية باختلاف المســتوى التعليمي:

وبحسب نتائج الجدول رقم (١٧) التالي، يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز الأساســية باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني وجود اتفاق تام بين جميع الموظفين على عبارات هذا المحور بغض النظر عن مؤهلاتهم التي يحملونها.

جدول رقم (١٧): مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف المستوى التعليمي

م	اسم المتغير	فئات المستوى التعليمي ثانوية عامة فأقل	دبلوم فوق الثانوي	بكالوريوس	دراسات عليا	قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	٢,٠٧	٢,٣٤	٢,٢٥	٢,٣٠	٠,٧١٧	٠,٥٤٣
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.	٢,٣٠	٢,٦٦	٢,٣٦	٢,٣٧	١,٢٣٨	٠,٢٩٥
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	٢,٠٢	٢,٢٥	٢,٠٧	٢,١٢	٠,٤٨٩	٠,٦٩٠
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	٢,٠٧	٢,١١	٢,٠٥	٢,٠٠	٠,٠٩٠	٠,٩٦٦
٥	كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.	١,٦٩	١,٧٢	١,٥٨	١,٥٤	٠,٦٢٧	٠,٥٩٨
٦	كفايــة الانتداب داخل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٦٩	١,٧٣	١,٧٦	١,٦٧	٠,١٢٨	٠,٩٤٤
٧	كفايــة الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٧٣	١,٩٤	١,٧٠	١,٦٠	١,٠٨٧	٠,٣٥٤
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	٢,٣١	٢,٤٠	٢,٢٨	٢,٥٨	٠,٨٤٣	٠,٤٧١
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	٢,٣٢	٢,٥٢	٢,١٢	٢,٣٥	١,٧٥٢	٠,١٥٦
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	٢,٢٢	١,٩١	١,٨٧	١,٥٥	٢,٥٥١	٠,٠٥٦
١١	كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ......إلخ).	٢,١٨	١,٨٢	١,٨٥	١,٥٠	٢,٣٠١	٠,٠٧٨
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سلم الوظائف العامة).	٢,٣٣	٢,٠٦	٢,٠٧	١,٨٨	١,٠٥٧	٠,٣٦٨
١٢	كفايــة ما يصرف لك مــن بدل ترحيل عند نقل عملــك من مكان إلى آخر داخل المملكة.	٢,٠٥	٢,٠٠	٢,٠٨	١,٧٨	٠,٦٤٨	٠,٥٨٥
	المستوى العام	٢,٠٦	٢,١٦	٢,٠٢	٢,٠١	٠,٥٥١	٠,٦٤٨

د - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف فئات العمر:

وكــما يوضح الجدول رقم (١٨) التالي، وجد اختلاف دال إحصائياً عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) في تقييــم مضمون العبارة «كفاية الراتب الذي يتقاضاه الموظف في تغطية حاجاته المادية» باختلاف فئات العمر، حيث جاء تقييم فئة العمر (٥٠ فأكثر) متوســطاً بمتوســط حســابي(٢,٨٣) من (٥) وأكبر من تقييم فئة العمر (٤٠- ٤٩) الذي جاء منخفضاً بمتوســط حســابي (٢,٢٥) مــن (٥)، ومن تقييم فئة العمر (أقل من ثلاثــين) الذي جاء منخفضاً أيضاً بمتوســط حســابي (٢,٢١) من (٥)، ومن تقييم فئــة العمر (٣٠ -٣٩) الــذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٠٣) من (٥).

كـما أوضحت نتائج الجدول أيضـاً وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) في تقييم مضمـون العبارة «كفايـة الراتب الذي يتقاضاه الموظف في تغطيـة احتياجات أسرته ومن يعـول» باختلاف فئات العمـر، حيث جاء تقييم فئة العمر (٥٠ فأكثر) منخفضاً بمتوسـط حسـابي (٢,٥١) من (٥)، ولكنه أكبر من تقييم فئة العمر (أقل من ثلاثين) بمتوسـط حسابي (٢,١١)، ومن فئة العمر (٤٠- ٤٩) بمتوسـط حسـابي (٢,٠٧) من (٥)، ومن فئة العمر (٣٠ -٣٩) بمتوسـط حسـابي (١,٩٥) على التوالي، وعلى الرغم من التفاوت في المتوسـطات لكن جميعها ذو تقييم منخفض لأنها تقع في فئة التقييم (١,٨ وأقل من٢,٦).

وأوضحـت نتائج الجدول كذلك وجود فرق دال إحصائياً عند (٠,٠٥) في تقييم مضمون العبـارة «كفايـة الراتب الذي يتقاضـاه الموظف في تغطية احتياجـات أسرته ومن يعول» باختـلاف فئات العمر، حيث جاء تقييم فئة العمر (٥٠ فأكثر) منخفضاً بمتوسـط حسـابي (٢,٥١) من (٥) ولكنه أكبر من تقييم فئة العمر (أقل من ثلاثين) بمتوسـط حسابي (٢,١١)، ومـن فئة العمر (٤٠- ٤٩) بمتوسـط حسـابي (٢,٠٧) من (٥)، ومن فئـة العمر (٣٠ -٣٩) بمتوسط حسـابي (١,٩٥) على التوالي، وعلى الرغم من التفاوت في المتوسطات لكن جميعها منخفضة لأنها تقع في فئة التقييم (١,٨ وأقل من٢,٦).

كـما اتضـح وجود فـرق دال إحصائياً عنـد (٠,٠٥) في تقييم مضمون العبـارة «كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي» باختلاف فئات العمر، حيث جاء تقييم فئة العمر (٥٠ فأكثر) متوسـطاً بمتوسط حسابي (٢,٦٢) من (٥) وأكبر من تقييم فئة العمر (أقل من ثلاثين) بمتوسـط حسـابي (٢,٠٦)، ومن فئة العمر (٤٠- ٤٩) بمتوسـط حسـابي (٢,٤٥) من (٥)، ومن فئة العمر (٣٠ -٣٩) بمتوسـط حسـابي (٢,٢٧) على التوالي، وعلى الرغم من التفاوت في المتوسـطات بين الفئات الثلاثـة الأخيرة إلا أنها جميعاً توصف بالمنخفضة لوقوعها في فئة التقييم (١,٨ وأقل من٢,٦).

إضافة لذلك، كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لمضمون العبارة «كفاية بدل العمل في منطقـة نائية» باختلاف فئات العمـر، فقد جاء تقييم فئة العمـر (٥٠ فأكثر) منخفضاً جداً بمتوسـط حسـابي (١,٦٢) مـن (٥) وأقل من تقييم فئة العمر (أقـل من ثلاثين) الذي جاء منخفضاً بمتوسـط حسابي (٢,٣٢)، ومن تقييم فئة العمر (٤٠- ٤٩) الذي جاء منخفضاً

بمتوسط حسابي (١,٩٠) من (٥)، ومن تقييم فئة العمر (٣٠ -٣٩) الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (١,٨٣).

ويلاحظ مما سبق أن تقييم الموظفين الكبار السن أفضل من تقييم الموظفين الأصغر سناً (ماعدا العبارة الأخيرة)، وهذا قد يعزى لقلة المصاريف التي يحتاج إليها كبار السن لأن أولادهم يكونون قد التحقوا بوظائفهم، كما أنهم يكونون أنفسهم قد امتلكوا مساكنهم الخاصة، ومن ثم فهم لم يعودوا يتحملون تكلفة الإيجار والإعالة بعكس الموظفين الصغار المطلوب منهم الإعالة وتوفير السكن والمعيشة لأسرهم ومن يعولون.

ولم يظهر من نتائج الجدول الأخرى أي اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لبقية مضامين عبارات مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف فئات العمر، مما يشير إلى اتفاق عام بين الموظفين في تقييم تلك المضامين بغض النظر عن فئات العمر.

جدول رقم (١٨): مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف فئات العمر

م	اسم المتغير	فئات العمر				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أقل من ثلاثين سنة	(٣٠-٣٩) سنة	(٤٠-٤٩) سنة	٥٠ سنة فأكثر		
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	٢,٢١	٢,٠٣	٢,٢٥	٢,٨٣	٦,٨٦٤	٠,٠٠٠
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.	٢,٣٢	٢,٢٦	٢,٤٤	٢,٥٦	١,٠٥٠	٠,٣٧٠
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	٢,١١	١,٩٥	٢,٠٧	٢,٥١	٣,١٦٨	٠,٠٢٤
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	٢,٠٠	١,٩٦	٢,١٢	٢,٢٣	٠,٩٢٢	٠,٤٣٠
٥	كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.	١,٧٣	١,٥٩	١,٦٩	١,٥٤	٠,٦٤٣	٠,٥٨٨
٦	كفاية الانتداب داخل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٧٦	١,٧٢	١,٦٨	١,٩٣	٠,٧٦١	٠,٥١٧
٧	كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات	٢,٠٧	١,٦٧	١,٦٥	١,٨٤	٢,٣٧٨	٠,٠٦٩
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	*٢,٠٦	٢,٣٧	٢,٤٥	*٢,٦٢	٢,٦٦٤	٠,٠٤٧
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	٢,١٣	٢,١٦	٢,٤٠	٢,٤٠	١,١٧٨	٠,٣١٨
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	٢,٣٢	١,٨٣	١,٩٠	١,٦٢	٢,٨٠٣	٠,٠٤٠
١١	كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).	١,٩١	١,٩٠	١,٨٩	٢,٠٠	٠,٠٦٧	٠,٩٧٨

تابع - الجدول (١٨).

م	اسم المتغير	فئات العمر				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أقل من ثلاثين سنة	(٣٠-٣٩) سنة	(٤٠-٤٩) سنة	٥٠ سنة فأكثر		
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سلم الوظائف العامة).	٢,١٩	٢,٠٦	٢,١٣	٢,١٢	٠,١٣٢	٠,٩٤١
١٣	كفايــة ما يصرف لك مــن بدل ترحيل عند نقل عملــك من مكان إلى آخر داخل المملكة.	١,٩٥	١,٩٦	١,٨٨	٢,٤٣	٢,٦٠٨	٠,٠٥٢
	المستوى العام	*٢,٠٣	١,٩٤	٢,٠٧	*٢,٣١	٣,١٩٣	٠,٠٢٣

هـ - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف فئات الحالة الاجتماعية:

وكما يتضح من الجدول رقم (١٩) التالي، فلا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات كفاية الحوافز الأساسية باختلاف الحالة الاجتماعية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني وجود اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن الحالة الاجتماعية للموظف.

جدول رقم (١٩): مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف الحالة الاجتماعية

م	اسم المتغير	أعزب	متزوج	أخرى (مطلق، أرمل)	قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	٢,٠٩	٢,٢٤	٢,٤٠	٠,٧٤٨	٠,٤٧٤
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.	٢,٣٥	٢,٣٦	٢,١٩	٠,١٧٤	٠,٨٤١
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	٢,٠٨	٢,٠٨	٢,٠٠	٠,٠٣٨	٠,٩٦٣
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	١,٩٥	٢,٠٧	١,٩٠	٠,٤١٦	٠,٦٦٠
٥	كفاية العلاوة الســنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.	١,٧٥	١,٦١	١,٤٨	٠,٩١٠	٠,٤٠٣
٦	كفايــة الانتداب داخــل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقــر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٨١	١,٧٤	١,٢٧	١,٥٢٩	٠,٢١٨
٧	كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات	١,٩٢	١,٧٢	١,٤٠	١,٦٣٦	٠,١٩٦
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	٢,١٣	٢,٣٧	٢,١٩	١,٢٧٩	٠,٢٧٩
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	٢,١٣	٢,٢٧	٢,٤١	٠,٤٧٠	٠,٦٢٥

تابع - الجدول (١٩).

م	اسم المتغير				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أعزب	متزوج	أخرى (مطلق، أرمل)		
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	٢,١١	١,٨٥	١,٨٦	١,٠٩٤	٠,٣٣٦
١١	كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).	١,٩٦	١,٨٩	١,٧٥	٠,١٤٣	٠,٨٦٧
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سلم الوظائف العامة).	٢,٢٣	٢,٠٧	٢,١٤	٠,٣٧٨	٠,٦٨٥
١٣	كفاية ما يصرف لك من بدل ترحيل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة.	١,٨٣	٢,٠٤	١,٦٧	١,٠٤٤	٠,٣٥٣
	المستوى العام	١,٩٩	٢,٠٥	١,٨٨	٠,٥٣٠	٠,٥٨٩

و - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف معدل الإعالة للموظف:

ويوضح الجدول رقم (٢٠) التالي وجود اختلاف دال إحصائياً في مضمون المستوى العام لعبارات كفاية الحوافز الأساسية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) باختلاف تقييم الموظفين بحسب معدل الإعالة، حيث جاء تقييم الموظف الذي يعول (٢) من الأفراد منخفضاً بمتوسط حسابي قدره (٢,١٥) من (٥)، ولكنه أعلى من تقييم من يعول (ثلاثة فأكثر) الذي جاء منخفضاً أيضاً بمتوسط (١,٩٨) من (٥) وأعلى كذلك من تقييم من يعول (واحداً فقط) والذي جاء منخفضاً بمتوسط بلغ (١,٩٣) من (٥). وعلى الرغم من التفاوت في المتوسطات حسب فئات الإعالة بشكل عام إلا أن جميع جميع فئات الإعالة تقع في التصنيف المنخفض لأنها تقع في الفئة (١,٨ وأقل من ٢,٦).

وبالدخول في التفاصيل، كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مضمون العبارة «كفاية الراتب الذي يتقاضاه الموظف في تغطية احتياجات أسرته ومن يعول» باختلاف فئات الإعالة، حيث جاء تقييم فئة من يعول (٢) منخفضاً بمتوسط بلغ (٢,٢٢) من (٥)، وأعلى من تقييم من يعول (ثلاثة فأكثر) الذي جاء منخفضاً أيضاً بمتوسط (١,٨٥) من (٥)، وأعلى من تقييم من يعول (واحد فقط) الذي جاء بدوره منخفضاً بمتوسط (١,٩٠) من (٥).

كـما وجد اختــلاف دال إحصائياً في مضمون العبارة «كفاية مقــدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقل الموظف من وإلى عمله» باعتبار عدد من يعولهم الموظف، وعلى الرغم من الاختــلاف إلا أن تقييم جميع الفئــات جاء أيضاً منخفضاً لوقوعه في فئة التقييم (١,٨ وأقل من ٢,٦) (انظر الجدول المرفق).

ولم تظهر نتائج الجدول الأخرى أي اختلافات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في بقية العبارات الأخرى باختلاف عدد من يعولهم الموظف.

جدول رقم (٢٠): مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف معدل الإعالة

م	اسم المتغير	فئات من يعولهم الموظف			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		واحد فقط	اثنان فقط	ثلاثة فأكثر		
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	٢,١٢	٢,٢٨	٢,١٨	٠,٧٦٣	٠,٤٦٧
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.	٢,٣١	٢,٤٢	٢,١٨	٠,٩٧٧	٠,٣٧٧
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	١,٩٠	٢,٢٢	١,٨٥	٤,١٥٧	٠,٠١٦
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	١,٨٦	٢,٢١	٢,٠٧	٣,٣٨٢	٠,٠٣٥
٥	كفاية العلاوة الســنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.	١,٥٥	١,٦٨	١,٥٨	٠,٩٠٤	٠,٤٠٦
٦	كفايــة الانتداب داخــل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقــر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٦٩	١,٨١	١,٧٢	٠,٥١٩	٠,٥٩٥
٧	كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٦٧	١,٨١	١,٦٥	٠,٨٣٥	٠,٤٣٥
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	٢,٢٠	٢,٥١	٢,٣٢	٢,٥١٨	٠,٠٨٢
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	٢,١٤	٢,٣٧	٢,١٦	١,٥٥٣	٠,٢١٣
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	١,٧٧	١,٩٧	١,٨٥	٠,٨١٧	٠,٤٤٣
١١	كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).	١,٧٨	٢,٠٢	١,٩٣	١,١٩٤	٠,٣٠٥
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سلم الوظائف العامة).	١,٩١	٢,٢٠	٢,١٤	١,٦٥٠	٠,١٩٤
١٣	كفاية ما يصرف لك من بدل ترحيل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة.	٢,٠١	٢,٠٠	٢,٠٣	٠,٠١٧	٠,٩٨٣
	المستوى العام	١,٩٣	٢,١٥	١,٩٨	٣,٥٨٤	٠,٠٢٨

ز - اختبـار تحليل التباين لمدى كفاية الحوافز الأساسـية باختـلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز:

وكما يتضح من الجدول رقم (٢١) التالي، هناك اختلاف دال إحصائياً في المسـتوى العام لمحور «مسـتوى كفاية الحوافز الأساسـية» باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل عند مسـتوى معنويـة (٠,٠٥)، حيث جاء تقييم فئة (أفضـل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوسـط حسـابي (١,٨٣) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضـل الحوافز المعنوية) الذي جاء منخفضاً أيضاً بمتوسـط (٢,٣٧) من (٥) وأقل أيضاً من تقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٠٦) من (٥).

إضافة لاختلافات المسـتوى العام، وجد أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) في مضامين العبارات التالية:

في مضمـون عبارة «كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية»، جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوسـط حسـابي (٢,٠٥) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسـطاً بمتوسط (٢,٧٢) من (٥) وأقل أيضاً من تقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٢١) من (٥).

في مضمـون عبارة «كفاية الراتب في مقابل المهـام المكلف بها»، جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,١٨) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسـطاً بمتوسـط (٣,٠٧) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضلهما معاً) حيث جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٣٣) من (٥).

في مضمون عبارة «كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول»، جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوسـط حسـابي (١,٩٤) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطاً بمتوسط (٢,٦٨) من (٥) وأقل كذلك من تقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٠٥) من (٥).

في مضمون عبارة «كفاية العلاوة السـنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السـنوي للأسـعار»، جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً جداً بمتوسط

حســابي (١,٥٠) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضــل الحوافز المعنوية) الذي جاء منخفضاً بمتوســط (٢,٢٠) من (٥) وأقل أيضاً من تقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً جداً بمتوسط حسابي (١,٦٢) من (٥).

في مضمون عبارة «كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي»، جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوســط حســابي (١,٩٨) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء منخفضاً بمتوسط (٢,٣٨) من (٥) وأقل أيضاً من تقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٤١) من (٥).

في مضمون عبارة «كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية»، جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوســط حسابي قدره (١,٨٥) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء منخفضاً بمتوســط (٢,٢٣) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضلهما معاً) حيث جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٣٥) من (٥).

وأخيراً، في مضمون عبارة «كفاية ما يصرف لك من بدل ترحيل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة»، جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوســط حســابي (١,٦١) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء منخفضاً بمتوســط (٢,١٤) مــن (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً بمتوســط حســابي (٢,٠٨) من (٥).

ويتضح مما سبق أن الموظفين الذين يفضلون الحوافز المادية هم الأقل رضا عن كثير من عبارات هذا المحور المتعلق بالحوافز الأساسية مقارنة بأمثالهم من الموظفين الذين يفضلون الحوافز المعنوية فقط أو من يفضلون النوعين من الحوافز معاً بدرجة متساوية.

جدول رقم (٢١): مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز

م	اسم المتغير	فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أفضل الحوافز المالية	أفضل الحوافز المعنوية	أفضلهما معاً		
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	٢,٠٥	٢,٧٢*	٢,٢١	٣,١٤٤	٠,٠٤٤
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.	٢,١٨	٣,٠٧*	٢,٣٣	٥,٠٦٨	٠,٠٠٧
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	١,٩٤	٢,٦٨*	٢,٠٥	٣,٨٩٥	٠,٠٢١
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	١,٨٩	٢,٣٧	٢,٠٤	١,٥٢٩	٠,٢١٨
٥	كفاية العلاوة السـنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.	١,٥٠	٢,٢٠*	١,٦٢	٤,٨٨٩	٠,٠٠٨
٦	كفايـة الانتداب داخـل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقـر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٥٥	١,٧٧	١,٧٨	١,٤٥٤	٠,٢٣٥
٧	كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٥٨	٢,٠٠	١,٧٧	١,٦٥٣	٠,١٩٣
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	١,٩٨*	٢,٣٨	٢,٤١	٤,٠٢٢	٠,٠١٩
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	١,٨٥*	٢,٢٣	٢,٣٥	٤,٨٥٦	٠,٠٠٨
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	١,٩٠	١,٨٩	١,٨٩	٠,٠٠٣	٠,٩٩٧
١١	كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).	١,٧٩	٢,٠٦	١,٩١	٠,٤٤١	٠,٦٤٤
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سلم الوظائف العامة).	١,٩٠	٢,٣٢	٢,١١	١,٠٧٦	٠,٣٤٢
١٣	كفاية ما يصرف لك من بدل ترحيل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة.	١,٦١*	٢,١٤	٢,٠٨	٤,٠٦٧	٠,٠١٨
	المستوى العام	١,٨٣*	٢,٣٧	٢,٠٦	٥,٣٩٣	٠,٠٠٥

ع - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز الأساسـية باختلاف إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية:

وكـما يتضح مـن الجدول رقم (٢٢) فإن هناك فروقـاً ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) باختلاف إلمام الموظفين بلائحة الحقوق والمزايا المالية في مضامين العبارات التالية:

عبـارة «كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتـك المادية»، جاء تقييم فئة (إلمام تام) منخفضاً بمتوسـط حسـابي (٢,٠٥) من (٥) وأقل من تقييم فئة (إلمام متوسـط) الذي

جاء منخفضاً بمتوســط (٢,٣٤) من (٥) وأقل من تقييم فئة (إلمام ضعيف أو غير ملم بتاتاً) الذي جاء منخفضاً بمتوســط حســابي (٢,٣٤) من (٥) وهي نتيجة لا تختلف عن فئة (إلمام متوسط).

في مضمون عبــارة «كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك»، جاء تقييم فئة (إلمام تام) منخفضاً بمتوســط حســابي (١,٨٦) من (٥) وأقل من تقييم فئة (إلمام متوسط) الذي جاء منخفضاً بمتوسط (٢,١٥) من (٥) وأقل كذلك من تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) الذي كان منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,١٥) من (٥) وهي لا تختلف عن فئة (إلمام متوسط) أيضاً.

في مضمون عبارة «كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي»، جاء تقييم فئة (إلمام تام) منخفضاً بمتوســط حســابي (٢,٥٩) من (٥) ولكنه أكبر من تقييم فئة (إلمام متوســط) الذي جاء منخفضاً بمتوسط (٢,٣٢) من (٥) وأكبر من تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٣٢) من (٥) وهي لا تختلف عن فئة (إلمام متوسط).

في مضمــون عبارة «كفاية ما يصرف لك من بــدل ترحيل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة»، جاء تقييم فئة (إلمام تام) تقيماً منخفضاً بمتوســط حسابي (٢,٢٣) من (٥) وأكبر من تقييم فئة (إلمام متوســط) الذي جاء منخضاً بمتوســط (٢,٠٣) من (٥) وأقل من تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) حيث جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٠٣) من (٥) وهي لا تختلف عن فئة (إلمام متوسط).

وكــما يتضح من نتائج الجدول فــإن الموظفين الذين لديهم إلمام تــام باللائحة قيموها بدرجــات أقــل من هؤلاء الذين إلمامهم متوســط أو غير ملمين بتاتاً ببنــود لائحة الحوافز والمزايــا المالية، ويعزى هذا إلى عدم وجود معلومات كافية لدى الموظفين الأقل إلماماً ببنود اللائحة.

جدول رقم (٢٢): مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية

م	اسم المتغير	فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		إلمام تام	إلمام متوسط	إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً		
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	*٢,٠٥	٢,٣٤	٢,٣٤	٣,٦٣٥	٠,٠٢٧
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.	*٢,٠٩	٢,٤٤	٢,٤٤	٢,٤٧٥	٠,٠٨٥
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	*١,٩٦	٢,١٥	٢,١٥	١,٦٠٠	٠,٢٠٣
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	١,٨٦	٢,١٥	٢,١٥	٣,٢٩٧	٠,٠٣٨
٥	كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.	*١,٥٩	١,٦٦	١,٦٦	٠,٧٥٦	٠,٤٧٠
٦	كفاية الانتداب داخل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٨٤	١,٧٥	١,٧٥	١,٧٦٥	٠,١٧٢
٧	كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٨٠	١,٧٧	١,٧٧	٠,٨٩٨	٠,٤٠٨
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	*٢,٥٩	٢,٣٢	٢,٣٢	٣,٣٦٨	٠,٠٣٥
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	*٢,٥٣	٢,٢٧	٢,٢٧	٤,٩٤١	٠,٠٠٨
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	١,٩٢	١,٩١	١,٩١	٠,١٥٨	٠,٨٥٤
١١	كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).	١,٩٨	١,٩١	١,٩١	٠,٣٨٦	٠,٦٨٠
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سلم الوظائف العامة).	١,٨٢	٢,١٧	٢,١٧	١,٨٣٣	٠,١٦٢
١٣	كفاية ما يصرف لك من بدل ترحيل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة.	٢,٢٣	٢,٠٣	٢,٠٣	٣,٤٥٧	٠,٠٣٣
	المستوى العام	٢,٠٣	٢,٠٨	٢,٠٨	١,٨٩٤	٠,١٥٢

ل - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف مناطق السكن:

وكما يوضح الجدول رقم (٢٣) التالي وجود اختلاف دال إحصائياً في المستوى العام لمحور «مستوى كفاية الحوافز الأساسية» باختلاف فئات مناطق السكن عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، حيث جاء تقييم فئة سكان المنطقة (الوسطى) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٠٢) من (٥) وأعلى من تقييم فئة المنطقة (الغربية) الذي جاء منخفضاً بمتوسط (٢,٠١) من (٥) وأعلى أيضاً من تقييم فئة (مناطق أخرى) الذي جاء منخفضاً جداً بمتوسط حسابي (١,٧٦) من (٥).

وبالإضافة للاختلاف في متوسط المستوى العام للمحور، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) في مضامين العبارات التالية:

في مضمون عبارة «كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها الموظف»، وجاء تقييم سكان المنطقة (الوسطى) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٢٦) من (٥) وأعلى من تقييم سكان المنطقة (الغربية) الذي جاء منخفضاً بمتوسط (٢,٢٧) من (٥) وأعلى كذلك من تقييم سكان (مناطق أخرى) حيث جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (١,٨٠) من (٥).

في مضمون عبارة «كفاية ما يصرف للموظف عند تكليفه بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي»، جاء تقييم فئة المنطقة (الوسطى) تقييماً منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٤٦) من (٥) أعلى من تقييم فئة المنطقة (الغربية) الذي جاء منخفضاً بمتوسط (٢,٠٩) من (٥) وأعلى من تقييم فئة (مناطق أخرى) حيث جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (١,٨٦) من (٥).

وأخيراً، في مضمون عبارة «كفاية ما يصرف للموظف عند تكليف الموظف بالعمل أثناء العطل الرسمية»، جاء تقييم فئة المنطقة (الوسطى) تقييماً منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٣٧) من (٥) أعلى من تقييم فئة المنطقة (الغربية) الذي جاء منخفضاً بمتوسط (٢,٠٨) من (٥) وأعلى من تقييم فئة (مناطق أخرى) حيث جاء منخفضاً جداً بمتوسط حسابي (١,٧٨) من (٥).

ولم تظهر النتائج وجود أي اختلافات أخرى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لبقية العبارات الأخرى باختلاف فئات مناطق السكن ومن بينها مستوى كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي يعمل بها الموظف مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار (التضخم).

جدول رقم (٢٣): مدى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف مناطق السكن

م	اسم المتغير	فئات المدن بمناطق السكن في المملكة			قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية
		المنطقة الوسطي	المنطقة الغربية	بقية المناطق		
١	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.	٢,٢٦	٢,١٧	٢,٠٤	٠,٨٢٩	٠,٤٣٧
٢	كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها	٢,٤٥	٢,٢٧	١,٨٠	٥,٦٧٨	٠,٠٠٤
٣	كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.	٢,١٢	١,٩٩	١,٩٤	٠,٦٩٧	٠,٤٩٩
٤	كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.	٢,٠١	٢,٢٦	١,٨٧	١,٨٨٩	٠,١٥٢
٥	كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار(التضخم)	١,٦٤	١,٦٤	٠١,٥٦	٠,١١٥	٠,٨٩١
٦	كفاية الانتداب داخل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.	١,٧٦	١,٧٥	١,٥٧	٠,٥٦٢	٠,٥٧١
٧	كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات	١,٧٤	١,٧٨	١,٦٩	٠,١٠٩	٠,٨٩٧
٨	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.	٢,٤٦	٢,٠٩	١,٨٦	٦,٢٦٦	٠,٠٠٢
٩	كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.	٢,٣٧	٢,٠٨	١,٧٨	٥,٠٧٤	٠,٠٠٧
١٠	كفاية بدل العمل في منطقة نائية.	١,٩٢	١,٩٣	١,٦٩	٠,٧٣١	٠,٤٨٣
١١	كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).	١,٩٠	١,٩٦	١,٧٩	٠,٢٧١	٠,٧٦٣
١٢	كفاية بدل المهنة (مثل من يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سلم الوظائف العامة).	٢,١٤	١,٩٨	٢,٠٥	٠,٤٠٦	٠,٦٦٧
١٣	كفاية ما يصرف لك من بدل ترحيل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة.	٢,٠٤	١,٩٣	١,٩٠	٠,٤٠٢	٠,٦٦٩
	المستوى العام	٢,٠٨	٢,٠١	١,٧٦	٣,٤٣٢	٠,٠٣٣

٢,٣,٥ دراسة مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف الخصائص الشخصية:

أ - اختبار (ت) لتحديد مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق):

وكما يوضح الجدول رقم (٢٤) التالي عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني وجود اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية بتقييم الحوافز المرتبطة بالترقية بمستوى متوسط.

جدول رقم (٢٤): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئة المنصب الوظيفي

م	اسم المتغير	فئة المنصب الوظيفي: العاشرة وما دون	فئة المنصب الوظيفي: الحادية عشرة وما فوق	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٣,٠٧	٣,٢٩	-١,١٠٥	٠,٢٧٠
	تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.	٢,٨٩	٣,٢٤	-١,٦٩٩	٠,٠٩٠
	ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	٣,٢٣	٣,٢٧	-٠,٢٢٥	٠,٨٢٢
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٣,٢٧	٣,٢٩	-٠,١٢٧	٠,٨٩٩
	ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٣,٢٥	٣,٣٥	-٠,٥٢٦	٠,٥٩٩
	الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.	٢,٩٩	٣,١٨	-٠,٨٨٤	٠,٣٧٧
	لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٢,٨٠	٢,٩٧	-٠,٧٧٠	٠,٤٤٢
	عند تأخر الترقية لأي سبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمل به في نظام خدمة الضباط.	٢,٣٤	٢,٣٢	٠,٠٧٨	٠,٩٣٨
	عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمل به في نظام خدمة الضباط.	٢,٤١	٢,٤٣	-٠,٠٧٧	٠,٩٣٨
	المستوى العام	٢,٩٦	٣,١٣	-١,١٣٠	٠,٢٥٩

أ - اختبار (ت) لمعرفة مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف الجنس (ذكر، أنثى):

وكما يتضح من الجدول رقم (٢٥) التالي فلا وجود لفروق ذات دلالة احصائية في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، باستثناء مضمون العبارة «ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة»، حيث وجد فيها اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وقيمها الذكور بمتوسط حسابي (٣,٢٦) من (٥) وهو تقييم أعلى من تقييم الإناث بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وكلاهما تقييم متوسط حيث يقع في فئة التقييم (٢,٦ – ٣,٤). وفي هذا مؤشر على وجود اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم في تقييمهم لمستوى الحوافز المرتبطة بالترقية متوسطة ما عدا مضمون العبارة المشار إليها.

جدول رقم (٢٥): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف الجنس

م	اسم المتغير	الجنس		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		ذكر	أنثى		
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٣,٠٨	٢,٨٥	١,٤٥٠	٠,١٤٨
	تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.	٢,٩٣	٢,٧٨	٠,٩٠٣	٠,٣٦٧
	ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	٣,٢٢	٢,٩٤	١,٦٥٢	٠,٠٩٩
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٣,٢٨	٣,٢١	٠,٤١٥	٠,٦٧٨
	ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٣,٢٦	٢,٩٥	٢,٠٥٨	٠,٠٤٠
	الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.	٢,٩٠	٢,٩٣	-٠,١٦٣	٠,٨٧١
	لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٢,٧١	٢,٨٣	-٠,٦٦٣	٠,٥٠٨
	عند تأخر الترقية لأي سبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٣٣	٢,١٥	٠,٨٢٦	٠,٤٠٩
	عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٣٦	٢,٠٩	١,٢٦٢	٠,٢٠٨
	المستوى العام	٢,٩٤	٢,٨٨	٠,٥٣٩	٠,٥٩٠

ج - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف المستوى التعليمي:

وكما يوضح الجدول رقم (٢٦) التالي، فقد وجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مضمون العبارة «عند تأخر الترقية لأي سبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط»، حيث جاء تقييم حملة الدراسات العليا منخفضاً جداً بمتوسط حسابي قدره (١,٧٧) من (٥) وأقل من تقييم حملة البكالوريوس الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٢٢) وأقل أيضاً من تقييم حملة دبلوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوسط حسابي (٢,٧٢) و(٢,٥٣) من (٥) على التوالي حيث كان تقييمهما متوسطاً.

كذلك وجد اختلاف في مضمون العبارة «عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط»، حيث جاء تقييم حملة الدراسات العليا منخفضاً بمتوسط حسابي (١,٩٠) من (٥) وأقل من تقييم حملة البكالوريوس الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٢٢) ومن

تقييم حملة دبلوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوسط حسابي (٢,٥٧) و(٢,٥٧) مــن (٥) على التــوالي لكليهما وهو ما يعد تقييــماً منخفضاً للاثنــين. ولم يتضح وجود أي اختلاف في مضامين بقية العبارات السبع الأخرى في هذا المحور باختلاف المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (٢٦): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف المستوى التعليمي

م	اسم المتغير	المستوى التعليمي				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم فوق الثانوي	بكالوريوس	دراسات عليا		
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٣,٠٤	٣,١٨	٣,٠٠	٣,١٥	٠,٦٣٠	٠,٥٩٦
	تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.	٢,٨٤	٣,١٠	٢,٩١	٣,٠٠	٠,٩١٦	٠,٤٣٣
	ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	٣,١٨	٣,٥١	٣,١٣	٣,١٥	٢,٢٥٩	٠,٠٨١
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٣,٠٥	٣,٤١	٣,٣٢	٣,٣١	١,٦٧٧	٠,١٧١
	ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٣,٣١	٣,٢٦	٣,١٥	٣,١٨	٠,٥٥٦	٠,٦٤٤
	الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.	٣,٠٢	٣,١٥	٢,٨٦	٢,٥٩	٢,٩٥١	٠,٠٣٢
	لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٢,٥٩	٢,٨٨	٢,٧٤	٢,٧٤	٠,٧٨٧	٠,٥٠٢
	عند تأخر الترقية لأي سـبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثـر رجعي حينما أترقـى عليها مقارنة بما هو معمل بـه في نظام خدمة الضباط.	٢,٥٣	٢,٧٢	٢,٢٢*	١,٧٧*	٥,٨٤٢	٠,٠٠١
	عند تأخر الترقية لأي سـبب فإن سـنوات التأخر تحسـم من شروط المدة اللازمـة للبقاء في المرتبة الجديـدة مقارنة بما هو معمل به في نظام خدمة الضباط.	٢,٥٧	٢,٥٧	٢,٢٢*	١,٩٠*	٣,٨١٢	٠,٠١٠
	المستوى العام	٣,٠٤	٣,١٨	٣,٠٠	٣,١٥	١,٢٩٨	٠,٢٧٥

* تمثل فئة بكالوريوس والفئة دراسات عليا سبب الاختلاف مع بقية الفئات.

د - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات العمر:

وحسب ما يوضح الجدول رقم (٢٧) التالي، فقد وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لمضمون العبارة «ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسـبة»، حيث قيمها الذين أعمارهم (أقل من ثلاثين سنة) بتقييم مرتفع بمتوسط حسابي (٣,٤٧) من (٥) ومســاوٍ لتقييم فئة (٥٠ سنة فأكثر) الذي جاء مرتفعاً أيضاً بمتوسط حسابي

(٣,٤٥)، وكلاهــما أكبر من تقييم فئة (٣٠- ٣٩) وفئة (٤٠ -٤٩) بمتوســط حســابي (٣,٢٠) و(٣,٠٦) من (٥) على التوالي وهو تقييم متوسط.

كما وجد اختلاف في مضمون العبارة «الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي»، حيث جاء تقييم فئة (٥٠ سنة فأكثر) متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,١٩) من (٥) ومســاوياً لتقييم فئة (أقل من ثلاثين ســنة) الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,١١) وأعلى من تقييم فئة (٣٠- ٣٩) وفئة (٤٠- ٤٩) بمتوســط حســابي (٢,٨٤) و(٢,٧٧) من (٥) عــلى التتابع وكلاهما تقييم متوســط. ولم يتبين في بقية العبــارات أي اختلافات ذات دلالة إحصائية في هذا المحور باختلاف العمر لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (٢٧): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات العمر

م	اسم المتغير	فئات العمر				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أقل من ثلاثين سنة	(٣٠-٣٩) سنة	(٤٠-٤٩) سنة	٥٠ سنة فأكثر		
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٣,٠٠	٣,٠٤	٣,٠٣	٣,١٧	٠,٣٠٩	٠,٨١٩
	تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.	٢,٩٧	٢,٨٨	٢,٨٦	٣,٠٥	٠,٥٣٤	٠,٦٥٩
	ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	٣,٣٨	٣,١٤	٣,١٦	٣,٢٥	٠,٨٩٦	٠,٤٤٣
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٣,٤٣	٣,٣٠	٣,١٣	٣,٣٠	١,٢٤٩	٠,٢٩١
	ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٣,٤٧	٣,٢٠	٣,٠٦*	٣,٤٥*	٣,٤٦٩	٠,٠١٦
	الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.	٣,١١*	٢,٨٤	٢,٧٧	٣,١٩*	٢,٧٥٥	٠,٠٤٢
	لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٢,٩٢	٢,٧٨	٢,٦٠	٢,٥٤	١,٧١١	٠,١٦٤
	عند تأخر الترقية لأي ســبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثــر رجعي حينما أترقــى عليها مقارنة بما هو معمل بــه في نظام خدمة الضباط.	٢,٥٤	٢,٣٣	٢,٢٥	٢,٠٢	١,٤٢٤	٠,٢٣٥
	عند تأخر الترقية لأي ســبب فإن ســنوات التأخر تحســم من شروط المدة اللازمــة للبقاء في المرتبة الجديــدة مقارنة بما هو معمل به في نظام خدمة الضباط.	٢,٦٣	٢,٣١	٢,٣٠	٢,٠٢	١,٩٦٠	٠,١٢٠
	المستوى العام	٣,٠٠	٣,٠٤	٣,٠٣	٣,١٧	١,٣٣٨	٠,٢٦١

* تمثل الفئة ٤٠-٤٩ سنة والفئة ٥٠ سنة فأكثر سبب الاختلاف.

هـ - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف الحالة الاجتماعية:

وحسب ما يوضح الجدول رقم (٢٨) التالي، فقد وجد فرق ذو دلالة إحصائية في مضمون العبــارة «الحصول على دورات تدريبية مناســبة متاح للجميــع في جهة عملي»، حيث جاء تقييم فئة أخرى «مطلق أو أرمل») متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٢٥) من (٥) ومساوياً تقريباً لتقييم فئة (أعزب) الذي جاء متوســطاً بمتوسط حسابي (٣,١٤) وكلاهما أكبر من تقييم فئة (متزوج) بمتوسط حسابي (٢,٨٤) ويعد تقييم هذه الفئة متوسطاً.

كما وجد أيضاً فرق دال إحصائياً في مضمون العبارة «لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما اســتكملوا شروط الترقية» عند مســتوى معنويــة (٠,٠٥)، حيث جاء تقييم فئة (أخرى التي تشــمل مطلق وأرمل) متوسطاً بمتوســط حسابي (٣,٠٠) من (٥) ومساوياً لتقييم فئة (أعزب) الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وأكبر من تقييم فئة (متزوج) بمتوســط حســابي (٢,٦٥) من (٥)، ويعد تقييم هذه الفئة متوســطاً. ولم يلاحظ أي فروق أخرى وهو ما يعني الاتفاق بين الفئات الثلاث (أعزب، متزوج، أخرى «مطلق أو أرمل»).

جدول رقم (٢٨): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف الحالة الاجتماعية

م	اسم المتغير	فئات الحالة الاجتماعية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أعزب	متزوج	أخرى		
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٣,٠٧	٣,٠٥	٣,١١	٠,٠٢٥	٠,٩٧٥
	تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.	٢,٩٢	٢,٩١	٣,٠٦	٠,١٣٥	٠,٨٧٤
	ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	٣,٢٦	٣,١٧	٣,٥٣	٠,٩٥٤	٠,٣٨٦
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٣,٤٢	٣,٢٣	٣,٥٣	١,٤١٨	٠,٢٤٣
	ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٣,٣٣	٣,١٩	٣,٥٠	١,٠٧٥	٠,٣٤٢
	الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.	٣,١٤*	٢,٨٤	٣,٢٥*	٣,٠٤٧	٠,٠٤٨
	لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٣,٠٢	٢,٦٥	٣,٠٠	٣,٨٥٠	٠,٠٢٢
	عند تأخر الترقية لأي سبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٥١	٢,٢٨	٢,٣٣	٠,٩٥٥	٠,٣٨٦
	عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٥٩	٢,٢٩	٢,٤٤	١,٥٦٦	٠,٢١٠
	المستوى العام	٣,٠٦	٢,٩٠	٣,٢٥	٢,٦٢٩	٠,٠٧٣

و - اختبــار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافــز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات من يعولهم الموظف:

وكــما يتضح من الجــدول رقم (٢٩) التالي، فــلا وجود لفروق دالــة إحصائياً في جميع مضامــين عبارات كفاية الحوافز المرتبطة بالترقيــة باختلاف فئات من يعولهم الموظف عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) مما يشــير إلى اتفاق تام في تقييم مستوى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات من يعولهم الموظف، وأن الفروق الظاهرة في الجدول مردها للصدفة أو لأخطاء المعاينة.

جدول رقم (٢٩): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات من يعولهم الموظف

م	اسم المتغير	فئات من يعولهم الموظف			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		واحد فقط	اثنان فقط	ثلاثة فأكثر		
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٢,٩٣	٣,١٥	٢,٨٩	٢,٤٠٨	٠,٠٩١
	تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.	٢,٨٢	٣,٠١	٢,٧٠	٢,٤٠٦	.٠٩١
	ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	٣,١٩	٣,٢٠	٣,٠٣	٠,٦١٦	٠,٥٤١
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٣,٣٦	٣,١٤	٣,٢١	١,٨١٣	٠,١٦٤
	ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٣,٢٢	٣,٢١	٣,١٢	٠,٢١٥	٠,٨٠٦
	الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.	٢,٧٩	٢,٨٩	٢,٩٢	٠,٥٠٤	٠,٦٠٤
	لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٢,٧٧	٢,٦٥	٢,٤٦	١,٨١٥	٠,١٦٤
	عند تأخر الترقية لأي سبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٣٠	٢,١٩	٢,٣٤	٠,٤٠٤	٠,٦٦٨
	عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٢٨	٢,٣٢	٢,٣٠	٠,٠٤٢	٠,٩٥٩
	المستوى العام	٢,٩٠	٢,٩٣	٢,٨٢	٠,٤٥٤	٠,٦٣٦

ز - اختبــار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافــز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل:

ويوضــح الجدول رقم (٣٠) التــالي، عدم وجود فروق دالة إحصائيــاً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يشير إلى اتفاق تام في تقييم مستوى كفاية الحوافز

المرتبطـة بالترقية باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافـز في جهة العمل وأن الفروق الظاهرة في الجدول مردها للصدفة أو لأخطاء المعاينة.

جدول رقم (٣٠): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز

م	اسم المتغير	فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أفضل الحوافز المالية	أفضل الحوافز المعنوية	أفضلهما معاً		
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٢,٩٦	٣,٣٦	٣,٠٥	١,٣١٦	٠,٢٦٩
	تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.	٢,٨٢	٣,٠٤	٢,٩٣	٠,٥٠٢	٠,٦٠٦
	ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	٢,٩٩	٣,٥٠	٣,٢٢	٢,٥٠٩	٠,٠٨٢
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٣,٢٠	٣,٥٧	٣,٢٦	٠,٩١٣	٠,٤٠٢
	ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٣,١٦	٣,٣٥	٣,٢٣	٠,٣٥١	٠,٧٠٤
	الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.	٢,٨٦	٣,٢٦	٢,٨٨	١,٣٢٣	٠,٢٦٧
	لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٢,٦١	٢,٧٨	٢,٧٥	٠,٥٣٧	٠,٥٨٥
	عند تأخر الترقية لأي سبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٣٩	٢,٣٦	٢,٢٨	٠,٢٣٥	٠,٧٩١
	عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٤٤	٢,٤٨	٢,٢٩	٠,٥٤٨	٠,٥٧٩
المستوى العام		٢,٨٧	٣,٠٢	٢,٩٤	٠,٤٥٥	٠,٦٣٥

ع - اختبـار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافـز المرتبطة بالترقية باختلاف مدى إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية:

وبحسـب ما يوضح الجدول رقم (٣١) التالي، فـلا وجود لأي اختلافات دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يشير إلى اتفاق تام في تقييم مستوى كفايـة الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية وأن الفروق الظاهرة في الجدول مردها للصدفة أو لأخطاء المعاينة.

جدول رقم (٣١): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف مدى إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا

م	اسم المتغير	فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		إلمام تام	إلمام متوسط	إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً		
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٣,١٩	٣,٠٧	٢,٨٧	٢,١٩١	٠,١١٣
	تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.	٢,٩٣	٢,٩٧	٢,٧٣	١,٧٥١	٠,١٧٥
	ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	٣,٠٨	٣,٢٦	٣,٠٧	١,٥٩٦	٠,٢٠٤
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٣,٣٤	٣,٣٠	٣,١٤	.٩٠٨	٠,٤٠٤
	ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٣,١٨	٣,٢٩	٣,١٠	١,٣٦٤	٠,٢٥٧
	الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.	٢,٩٦	٢,٩٦	٢,٧٠	١,٨٨٦	٠,١٥٣
	لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٢,٦٣	٢,٨٠	٢,٥٩	١,٤٧٠	٠,٢٣١
	عند تأخر الترقية لأي سبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,١٧	٢,٣٦	٢,٢٩	٠,٥٨٧	٠,٥٥٦
	عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,١٨	٢,٣٨	٢,٣٣	٠,٦٧١	٠,٥١٢
المستوى العام		٢,٩٢	٢,٩٩	٢,٧٩	٢,٢٠١	٠,١١٢

ل - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف مناطق السكن:

وكــما يوضح الجدول رقــم (٣٢) التالي، فهناك فروق دالة إحصائيــاً في مضمون العبارة «تتوافر في جهة عملي العدالة والمســاواة في الترقية للجميع» عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، حيث جاء تقييم الموظفين الذين مكان ســكنهم المنطقة الوسطي متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٩٩) من (٥) ومساوياً تقريباً لتقييم الموظفين الذين مكان سكنهم بالمناطق الأخرى الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، وكلاهما أكبر من تقييم الموظفين الذين مكان سكنهم المنطقة الغربية بمتوسط حسابي (٢,٦٤) ويعد تقييمهم متوسطاً.

كــما وجد أيضاً اختلاف في مضمون العبارة «عند تأخر الترقية لأي ســبب فإن ســنوات التأخر تحســم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط»، حيث جاء تقييم الموظفين الذين مكان سكنهم بالمنطقة الوسطى

منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٢٢) من (٥) وأقل من تقييم الموظفين الذين مكان سكنهم بالمناطق الأخرى الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وأقل من تقييم الموظفين الذين مكان سكنهم بالمنطقة الغربية بمتوسط حسابي (٢,٦٠) ويعد تقييماً متوسطاً. وفيما عدا ذلك فلم يلحظ وجود أي اختلافات دالة إحصائياً في بقية عبارات المحور باختلاف السكن لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (٣٢): مدى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف مناطق السكن

م	اسم المتغير	مكان السكن			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		المنطقة الوسطي	المنطقة الغربية	مناطق أخرى		
	شروط الترقية في جهة عملي واضحة.	٣,٠٤	٣,٠٤	٣,٢٠	٠,٤٨٤	٠,٦١٧
	تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.	٢,٩٩	٢,٦٤	٢,٩٦	٣,٧٢٧	٠,٠٢٥
	ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	٣,٢٢	٣,٠٩	٣,١٧	٠,٤٨٣	٠,٦١٧
	ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.	٣,٣٤	٢,٩٦	٣,٣٥	٣,٧٢٦	٠,٠٢٥
	ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.	٣,٢٢	٣,٣٠	٣,١٧	٠,٢٨٥	٠,٧٥٢
	الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.	٢,٨٧	٢,٩٧	٣,١٠	٠,٩٧٧	٠,٣٧٧
	لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.	٢,٧٧	٢,٥٦	٢,٧٢	١,٠٩٩	٠,٣٣٤
	عند تأخر الترقية لأي سبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٣٦	٢,٥١	٢,٤٠	١,٢٠٨	٠,٣٠٠
	عند تأخر الترقية لأي سبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمول به في نظام خدمة الضباط.	٢,٢٢	٢,٦٠	٢,٦٣	٣,٧٧١	٠,٠٢٤
	المستوى العام	٢,٩٥	٢,٨٧	٣,٠٢	٠,٥٨٣	٠,٥٥٩

٣,٣,٥ مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية:

أ - اختبار (ت) لتحديد مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق):

وكما يوضح الجدول رقم (٣٣) التالي، فقد وجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمضمون عبارة «في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز»، حيث جاء تقييم الفئة (العاشرة وما دون) بمتوسط حسابي قدره (٢,٤١) من (٥) وأعلى من تقييم

فئــة المنصب (الحادية عشرة وما فوق) بمتوســط قدره (١,٩٦) من (٥)، وكلاهما يصنف في خانــة التقييــم الضعيف لوقوعهــما في الفئة (١,٨ وأقل من ٢,٦). وفيــما عدا تلك العبارة فــلا فروق أخرى في تقييــمات النوعين من الموظفين لبقية عبــارات المحور باختلاف المرتبة الوظيفية لأفراد العينة.

جدول رقم (٣٣): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف المنصب الوظيفي

م	اسم المتغير	فئة المنصب الوظيفي		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		العاشرة وما دون	الحادية عشرة وما فوق		
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٤١	١,٩٦	١,٥٣٣	٠,٠٤٤
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,١٨	٢,٠٤	٠,٤٧٥	٠,٦٣٥
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٢,٧٠	٢,٦٢	٠,٣٠١	٠,٧٦٤
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	٢,٧٧	٢,٧٥	٠,٠٨٧	٠,٩٣٠
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٢,٤٢	٢,٥٨	-٠,٥٨٤	٠,٥٦٠
	في جهة عملي، لا أحصل على أية ميزة مادية سواء حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	٣,٢٦	٣,٢٤	٠,٠٥٦	٠,٩٥٦
	المستوى العام	٢,٧٢	٢,٥٥	٠,٨٢٧	٠,٤٠٩

ب - اختبــار (ت) لتحديد مــدى كفاية الحوافز المادية الاســتثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف الجنس (ذكر، أنثى):

وبحســب ما يوضح الجــدول رقم (٣٤) التالي، فقــد كان الاختلاف الوحيــد ذا الدلالة الإحصائية في مضمون العبارة «في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاســة قســم أو إشراف على إدارة)»، حيث جاء تقييم الذكور لها بمتوســط حسابي (٢,٦٨) من (٥) وأقل من تقييم الإناث بمتوســط حســابي (٣,١٠) وكلاهما تقييم متوسط حيث يقع في فئة التقييم (٢,٦ – ٣,٤). ولا اختلاف آخر ذا دلالة احصائية لبقية عبارات هذا المحور باختلاف جنس المستجيب من أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (٣٤): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف الجنس

م	اسم المتغير	الجنس		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		ذكر	أنثى		
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٢٢	٢,٥٧	-١,٦٩٦	٠,٠٩١
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٠٩	٢,١٠	-٠,٠٦٢	٠,٩٥١
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٢,٥٥	٢,٨٤	-١,٤٨٧	٠,١٣٨
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	٢,٦٨	٣,١٠	-٢,٤١٢	٠,٠١٦
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٢,٣٥	٢,٥٠	-.٧٠٢	٠,٤٨٣
	في جهة عملي، لا أحصل على أية ميزة مادية سواء حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	٣,٣٢	٣,٠٧	١,١٥٣	٠,٢٥٠
	المستوى العام	٢,٦٣	٢,٨٦	-١,٥٣٢	٠,١٢٦

ج - اختبـار تحليل التبايـن لتحديد مدى كفايـة الحوافز المادية الاسـتثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف المستوى التعليمي:

وكـما يوضح الجـدول رقم (٣٥) التالي، فقـد وجد اختلاف ذو الدلالـة الإحصائية عند مسـتوى معنوية (٠,٠٥) في مضمون العبارة «في جهة عملي، لا أحصل على أية ميزة مادية سواء حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ»، حيث جاء تقييم حملة الدراسات العليا منخفضاً بمتوسط حسابي (١,٩٣) من (٥) وهو أقل من تقييم حملة البكالوريوس الذي جاء منخفضاً بمتوسـط حسـابي (٢,١٣)، ومن تقييم حملة دبلوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوسط حسابي (٢,٣٣) و(٢,٧١) من (٥) ويعد تقيمهما منخفضاً ومتوسطاً على التوالي.

كذلـك وجد اختـلاف ذو دلالة إحصائيـة في مضمون العبارة «في جهـة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (اسـتثنائية) مقابل الأداء المتميز»، حيث جاء تقييم حملة الدراسـات العليا منخفضاً بمتوسـط حسـابي (١,٨٨) من (٥) ومساوياً لتقييم حملة البكالوريوس الذي جاء منخفضاً بمتوسـط حسـابي (١,٨٧) وأقل من تقييم حملة دبلـوم فوق الثانوي وحملة ثانويـة عامـة فأقل بمتوسـط حسـابي (٢,٢٦) و(٢,٦٣) من (٥) ويعـد تقييمهما منخفضاً ومتوسطاً على التوالي.

كذلـك كان هنـاك اختلاف في مضمـون العبارة «في جهة عمـلي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة)»، حيث جاء تقييم حملة الدراسات العليا

متوســطاً بمتوســط حســابي (٢,٧٧) من (٥) أكبر من تقييم حملة البكالوريوس الذي جاء منخفضاً بمتوســط حسابي (٢,٥٧) وأقل من تقييم حملة دبلوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوسط حسابي (٢,٨٥) و(٣,١٢) من (٥) ويعد تقيمهما متوسطاً على التوالي.

وأخيراً وجد اختلاف دال إحصائياً في مضمون العبارة «في جهة عملي، يمكنني من الحصول عــلى فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز)»، حيث تقييم حملة الدراســات العليا منخفضاً بمتوســط حســابي (٢,٣١) من (٥) وأكبر من تقييم حملة البكالوريــوس الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٠٩) وأقل من تقييم حملة دبلوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوسط حسابي (٢,٥٤) و(٢,٩٦) من (٥) ويعد كلاهما منخفضاً ومتوسطاً على التوالي.

جدول رقم (٣٥): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف المستوى التعليمي

م	اسم المتغير	المستوى التعليمي				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم فوق الثانوي	بكالوريوس	دراسات عليا		
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٧١	٢,٣٣	٢,١٣	*١,٩٣	٤,٤٧٠	٠,٠٠٤
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٦٣	٢,٢٦	١,٨٧	*١,٨٨	٦,٩٧٧	٠,٠٠٠
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٢,٨٦	٢,٧٩	٢,٤٨	*٢,٣٠	٣,١١٦	٠,٠٢٦
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	*٣,١٣	٢,٨٥	٢,٥٧	*٢,٧٧	٤,٧٣٦	٠,٠٠٣
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٢,٩٦	٢,٥٤	*٢,٠٩	*٢,٣١	٨,٧٠٧	٠,٠٠٠
	في جهــة عملي، لا أحصل على أيــة ميزة مادية ســواءً حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	٣,١٢	٣,٠٦	٣,٢٩	٣,٧٣	٢,٥٤٨	٠,٠٥٦
المستوى العام		*٢,٩٥	٢,٦٦	٢,٥٥	*٢,٦٨	٣,٢٤٤	٠,٠٢٢

* تمثل الفئة ثانوية عامة فأقل والفئة دراسات عليا سبب الاختلاف.

د - اختبــار تحليــل التبايــن لتحديد مدى كفايــة الحوافز المادية الاســتثنائية المرتبطة بالإنتاجية بالترقية باختلاف فئات العمر:

وبحســب الجدول رقــم (٣٦) التالي، فلا وجود لفروق دالــة إحصائياً في جميع مضامين عبــارات كفاية الحوافز المادية الاســتثنائية المرتبطــة بالإنتاجية باختلاف فئــة العمر عند

مســتوى معنوية (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود اتفاق بين جميع الموظفين حيال هذا المستوى بغض النظر عن فئات أعمارهم.

جدول رقم (٣٦): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية بالترقية باختلاف فئات العمر

م	اسم المتغير	فئات العمر				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أقل من ثلاثين سنة	(٣٠-٣٩) سنة	(٤٠- ٤٩) سنة	٥٠ سنة فأكثر		
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٢٣	٢,٢٣	٢,٣١	٢,٢٦	٠,٠٨٠	٠,٩٧١
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,١٠	٢,٠٧	٢,٠٧	٢,١٨	٠,٠٩٢	٠,٩٦٥
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٢,٦٩	٢,٥٤	٢,٥٣	٢,٦٩	٠,٣٨٦	٠,٧٦٣
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	٢,٦٦	٢,٧٢	٢,٦٨	٢,٩٤	٠,٧٥٦	٠,٥١٩
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٢,٣٠	٢,٣٥	٢,٣٥	٢,٥٠	٠,٢٤٨	٠,٨٦٣
	في جهــة عملي، لا أحصل على أيــة ميزة مادية ســواءً حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	٢,٩٩	٣,٤٥	٣,٢٢	٣,٣١	١,٩١٧	٠,١٢٦
	المستوى العام	٢,٥٦	٢,٧٠	٢,٦٦	٢,٦٢	٠,٣٤٥	٠,٧٩٣

هـ - اختبار تحليــل التباين لتحديد مدى كفايــة الحوافز المادية الاســتثنائية المرتبطة بالترقية باختلاف الحالة الاجتماعية:

وكــما يوضــح الجدول رقم (٣٧)، فليــس هناك فروق دالة إحصائيــاً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف فئة الحالة الاجتماعية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) باستثناء مضمون العبارة «في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاســة قســم أو إشراف على إدارة)»، حيث وجد اختلاف دال إحصائياً عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) وجاء تقييم فئة (أعزب) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٥٦) من (٥) وأقل من تقييم فئة (متزوج) بمتوســط حســابي (٢,٧٤) وأقل مــن تقييم فئة (أخرى) التي تجمع مطلق وأرمل بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وكلاهما تقييم متوسط حيث يقع كل منهما في فئة التقييم (٢,٦ – ٣,٤).

جدول رقم (٣٧): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالترقية باختلاف الحالة الاجتماعية

م	اسم المتغير	فئات الحالة الاجتماعية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أعزب	متزوج	أخرى		
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٣١	٢,٢٢	٢,٨١	١,٥٨٣	٠,٢٠٧
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,١٤	٢,٠٦	٢,٦٤	١,٥٥٥	٠,٢١٣
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٢,٥٨	٢,٥٦	٣,٢٠	١,٧٩١	٠,١٦٨
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	٢,٥٦	٢,٧٤	*٣,٤٠	٣,٣٦٤	٠,٠٣٦
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٢,٣٧	٢,٣٤	٣,٠٨	٢,٠٤٨	٠,١٣٠
	في جهة عملي، لا أحصل على أية ميزة مادية سواء حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	٣,١٣	٣,٣٥	٢,٩٢	١,٢١٥	٠,٢٩٨
المستوى العام		٢,٦٢	٢,٦٦	٣,٠٧	١,٤٢٠	٠,٢٤٣

* تمثل الفئة أخرى سبب الاختلاف.

و - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف فئات من يعولهم الموظف:

وكما يتضح من الجدول رقم (٣٨) التالي، عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف فئات من يعولهم الموظف عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى وجود اتفاق بين جميع الموظفين حيال هذا المستوى بغض النظر عن عدد الأشخاص الذين يعولهم الموظف.

جدول رقم (٣٨): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف فئات من يعولهم الموظف

م	اسم المتغير	فئات من يعولهم الموظف			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		واحد فقط	اثنان فقط	ثلاثة فأكثر		
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٢٤	٢,٠٩	٢,٤٥	١,٥٦٦	٠,٢١٠
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٠٧	١,٩٥	٢,٢٥	١,١٧٠	٠,٣١٢
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٢,٥٥	٢,٥٠	٢,٧٨	١,١٠٣	٠,٣٣٣
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	٢,٦٩	٢,٦٩	٢,٩٢	١,٠٤١	٠,٣٥٤
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٢,٢٦	٢,٣١	٢,٦٤	١,٧٨٩	٠,١٦٩
	في جهة عملي، لا أحصل على أية ميزة مادية سواء حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	٣,٤٠	٣,٢٠	٣,٥٠	١,٣٠٤	٠,٢٧٣
المستوى العام		٢,٦٦	٢,٥٩	٢,٧٧	٠,٧٦٤	٠,٤٦٧

ز - اختبـار تحليـل التبايـن لتحديد مدى كفاية الحوافـز المادية الاسـتثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز:

ومـن الجدول رقم (٣٩) التالي، يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المادية الاسـتثنائية المرتبطـة بالإنتاجية باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل عند مسـتوى معنوية (٠,٠٥) عدا مضمون العبارة «في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة)»، حيث وجد اختلاف دال إحصائياً عند مسـتوى معنوية (٠,٠٥) وجاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوسـط حسـابي (٢,٥١) من (٥) وأقل من تقييم فئة (أفضـل الحوافز المعنوية) بمتوسط حسابي (٣,١٣) وأقل من تقييم فئة (أفضلهما معاً) بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وكلاهما تقييم متوسط حيث يقعان في فئة التقييم (٢,٦ – ٣,٤).

جدول رقم (٣٩): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز

م	اسم المتغير	فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أفضل الحوافز المالية	أفضل الحوافز المعنوية	أفضلهما معاً		
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٠٩	٢,٣٨	٢,٣٠	٠,٩١٧	٠,٤٠١
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	١,٩٥	٢,٥٠	٢,٠٩	١,٧٤٥	٠,١٧٦
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٢,٤٤	٢,٨٧	٢,٦٠	١,١٥٦	٠,٣١٦
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	٢,٥١	٣,١٣	٢,٧٦	٣,٠٤١	٠,٠٤٩
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٢,٢٢	٢,٨٢	٢,٣٧	١,٩١٩	٠,١٤٨
	في جهة عملي، لا أحصل على أية ميزة مادية سواءً حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	٣,٢٨	٣,١٨	٣,٣٢	٠,١٠٩	٠,٨٩٦
	المستوى العام	٢,٥٦	٢,٨١	٢,٦٨	٠,٨٣٧	٠,٤٣٤

ع - اختبـار تحليل التبايـن لتحديد مدى كفايــة الحوافز المادية الاســتثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية:

وكــما يوضح الجدول رقم (٤٠) التالي، فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المادية الاســتثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية عند مســتوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشــير إلى وجود اتفاق بين جميع الموظفين حيال هذا المســتوى بغض النظر عن درجــة أو مدى إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية.

جدول رقم (٤٠): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا

م	اسم المتغير	فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		إلمام تام	إلمام متوسط	إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً		
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٠٣	٢,٣١	٢,٢٥	١,٠٥٦	٠,٣٤٩
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	١,٩٢	٢,١٥	٢,٠٢	٠,٩٩٠	٠,٣٧٣
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٢,٤٤	٢,٦٨	٢,٤٤	١,٧٣٢	٠,١٧٨
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	٢,٦٤	٢,٨١	٢,٥٥	١,٩١٤	٠,١٤٩
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٢,٢٧	٢,٤٣	٢,٢٥	٠,٨٦٤	٠,٤٢٢
	في جهة عملي، لا أحصل على أية ميزة مادية سواءً حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	٣,١٨	٣,٣٠	٣,٣٨	٠,٤٠٦	٠,٦٦٧
	المستوى العام	٢,٥٩	٢,٧١	٢,٥٦	١,٠١٩	٠,٣٦٢

ل - اختبـار تحليل التبايـن لتحديد مدى كفايــة الحوافز المادية الاســتثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف مناطق السكن:

وكــما يتضح من الجــدول رقم (٤١) التالي، فــلا وجود لفروق دالــة إحصائياً في جميع مضامــين عبارات كفايــة الحوافز المادية الاســتثنائية المرتبطة بالإنتاجيــة باختلاف مناطق

السكن عند مستوى معنوية (٠,٠٥) باستثناء مضمون العبارة «في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز»، حيث وجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وجاء تقييم فئة (المنطقة الوسطى) منخفضاً بمتوسط حسابي قدره (١,٩٨) من (٥) وأقل من تقييم فئة (المنطقة الغربية) بمتوسط حسابي (٢,٤٥) وأقل كذلك من تقييم فئة (بقية المناطق) بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وكلاهما تقييم منخفض حيث يقع كل منهما في فئة التقييم (١,٨ وأقل من ٢,٦).

جدول رقم (٤١): مدى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية باختلاف مناطق السكن

م	اسم المتغير	فئات مناطق السكن			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		الوسطى	الغربية	بقية المناطق		
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	٢,٢٠	٢,٥٠	٢,٢٦	١,٥٤٥	٠,٢١٥
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.	١,٩٨	٢,٤٥	٢,٢٣	٤,٣٠٣	٠,٠١٤
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.	٢,٥٤	٢,٨٠	٢,٥٦	١,٣٤٦	٠,٢٦١
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).	٢,٦٧	٢,٩٩	٢,٦٨	٢,٣٥٨	٠,٠٩٦
	في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.	٢,٢٨	٢,٦٩	٢,٣٨	٣,٠١٤	٠,٠٥٠
	في جهة عملي، لا أحصل على أية ميزة مادية سواء حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.	٣,٣٣	٣,٢٢	٣,٢١	٠,٢٦١	٠,٧٧٠
	المستوى العام	٢,٦٤	٢,٨٠	٢,٦١	١,٠٦٢	٠,٣٤٧

٤,٣,٥ كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل:

أ - اختبار (ت) لتحديد مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق):

وكما يوضح الجدول رقم (٤٢) التالي، فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني وجود اتفاق عام بين الموظفين في تقييم مستوى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل بغض النظر عن المرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (٤٢): مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئة المنصب الوظيفي

م	اسم المتغير	فئة المنصب الوظيفي		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		العاشرة وما دون	الحادية عشرة وما فوق		
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	٣,٠٧	٢,٧٠	١,٧٠٥	٠,٠٨٩
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	٢,٦٢	٢,٢٤	١,٩١٨	٠,٠٥٦
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	٣,٣٣	٢,٩١	١,٨٩٤	٠,٠٥٩
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	٣,٢٥	٣,١٢	٠,٥٨٣	٠,٥٦٠
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	٣,٣٥	٣,٢١	٠,٥٩٨	٠,٥٥٠
	المستوى العام	٣,١٣	٢,٨٤	١,٧٣٢	٠,٠٨٤

ب - كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف الجنس (ذكر، أنثى):

ويوضح الجدول رقم (٤٣) التالي، عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئة الجنس (ذكر، أنثى) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمستوى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل دون اختلاف يذكر بحسب جنس الموظف.

جدول رقم (٤٣): كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف الجنس

م	اسم المتغير	الجنس		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		ذكر	أنثى		
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	٢,٩٨	٣,١٥	-١,٠١٦	٠,٣١٠
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	٢,٥٦	٢,٦٩	-٠,٨٣٢	٠,٤٠٦
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	٣,١٨	٣,٥٢	-٢,٠٢٦	٠,٠٤٣
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	٣,١٣	٣,٢٥	-٠,٦٨٠	٠,٤٩٧
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	٣,٢٨	٣,٤٤	-٠,٩١٥	٠,٣٦١
	المستوى العام	٣,٠٣	٣,٢٢	-١,٤٩٧	٠,١٣٥

ج - اختبـــار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافــز المادية الطويلة الأجل باختلاف المستوى التعليمي:

وكما يوضح الجدول رقم (٤٤) التالي، فقد وجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مضمون العبارة «من أســباب التحفيز للبقــاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر»، حيث جاء تقييم حملة الدراســات العليا متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٦٨) من (٥) وأقل من تقييم حملة البكالوريوس الذي جاء متوســطاً بمتوســط حســابي (٢,٩٨) ومن تقييم حملة دبلــوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوســط حســابي (٣,١٠) و(٣,٣٠) من (٥) ويعد تقيمهما متوسطاً على توالي.

كــما وجد اختلاف وفي مضمون العبارة «من أســباب التحفيــز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد»، حيث كان تقييم حملة الدراسات العليا منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٤٩) من (٥) ومســاوى لتقييم حملة البكالوريوس الذي جاء منخفضاً بمتوســط حسابي (٢,٦٨) وأقل من تقييم حملة دبلوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوسط حسابي (٢,٦٨) و(٢,٩٣) من (٥) ويعد تقييمهما متوسطاً على التوالي.

كذلك وجد اختلاف في مضمون العبارة «من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة»، حيث جاء تقييم حملة الدراســات العليا متوســطاً بمتوسط حسابي (٢,٧٥) من (٥) وأقل من تقييم حملة البكالوريوس الذي جاء متوســطاً بمتوســط حســابي (٣,١٨) وأقل أيضاً من تقييم حملة دبلوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوســط حسابي (٣,٢٦) و(٣,٦٨) من (٥) ويعد تقييمهما متوسطاً ومرتفعاً لكليهما على التوالي.

وكذلك في مضمون العبارة «من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ»، جاء تقييم حملة الدراسات العليا متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٧٠) من (٥) وأقل من تقييم حملة البكالوريوس الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وأقل كذلك من تقييم حملة دبلوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوســط حســابي (٣,٢٢) و(٣,٥٩) من (٥) ويعد تقيمهما منخضاً ومرتفعاً على التوالي.

كذلك وجد اختلاف في مضمون العبارة «من أســباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمــل مناســبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخــرى بجانب عملي»، وجاء

تقييم حملة الدراسات العليا متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٧٩) من (٥) وأقل من تقييم حملة البكالوريوس الذي جاء متوسـطاً بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وأقل أيضاً من تقييم حملة دبلوم فـوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوسـط حسـابي (٣,٤٥) و(٣,٦٩) من (٥) ويعد تقييماً مرتفعاً لكليهما على التوالي.

وأخيراً وجد اختلاف دال إحصائياً في التقييم العام لهذا المحور عند مستوى معنوية(٠,٠٥) حيث جاء تقييم حملة الدراسـات العليا متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٦٤) من (٥) وأقل من تقييم حملة البكالوريوس الذي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٠٠) وأقل من تقييم حملة دبلـوم فوق الثانوي وحملة ثانوية عامة فأقل بمتوسـط حسـابي (٣,١٤) و(٣,٤٤) من (٥) ويعد تقييمهما متوسطاً ومرتفعاً على التوالي.

جدول رقم (٤٤): مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف المستوى التعليمي

م	اسم المتغير	فئات المستوى العليمي				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم فوق الثانوي	بكالوريوس	دراسات عليا		
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	*٣,٣٠	٣,١٠	٢,٩٨	*٢,٦٨	٣,٦٠١	٠,٠١٤
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	*٢,٩٣	٢,٦٨	٢,٤٩	*٢,٢٩	٥,٤٣٤	٠,٠٠١
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	*٣,٦٨	٣,٢٦	٣,١٨	*٢,٧٥	٧,٩٤٩	٠,٠٠٠
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	*٣,٥٩	٣,٢٢	٣,٠٨	*٢,٧٩	٥,٩٢٨	٠,٠٠١
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	*٣,٦٩	٣,٤٥	٣,٢٥	*٢,٧٠	٨,٩٠٣	٠,٠٠٠
	المستوى العام	*٣,٤٤	٣,١٤	٣,٠٠	*٢,٦٤	١٠,٧٠٢	٠,٠٠٠

*تمثل الفئة ثانوية عامة فأقل والفئة دراسات عليا سبب الاختلاف مع الفئات الأخرى.

د - اختبـار تحليـل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز الماديـة الطويلة الأجل باختلاف فئات العمر:

ويوضـح الجدول رقم (٤٥) التـالي، عدم وجود فروق دالة إحصائيـاً في جميع مضامين عبـارات كفايـة الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئات العمر عند مسـتوى معنوية

(٠,٠٥) مـا عدا مضمون العبارة «من أسـباب التحفيز للبقـاء في عملي حصولي على تمديد بعـد التقاعد»، حيث وجد اختلاف دال إحصائياً عند مسـتوى معنوية (٠,٠٥) وجاء تقييم فئة (٥٠ سـنة فأكثر) منخفضاً بمتوسـط حسـابي (٢,٣٢) من (٥) وأقل من تقييم فئة (٤٠-٤٩ سـنة) الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسـابي (٢,٥٢) وأقل من تقييم فئة (٣٠- ٣٩ سنة) بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وأقل من فئة (أقل من ثلاثين سنة) بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وكلاهما تقييم منخفض ومتوسط على التوالي.

جدول رقم (٤٥): مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئات العمر

م	اسم المتغير	فئات العمر				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أقل من ثلاثين سنة	(٣٠-٣٩) سنة	(٤٠-٤٩) سنة	٥٠ سنة فأكثر		
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	٣,١٤	٢,٨٨	٣,١٧	٢,٨٨	٢,٣٦٧	٠,٠٧٠
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	٢,٨٤*	٢,٥٨	٢,٥٢	٢,٣٢*	٢,٧٣٧	٠,٠٤٣
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	٣,٣٥	٣,١٣	٣,٣١	٣,١٨	٠,٩٧١	٠,٤٠٦
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	٣,١٩	٣,٠١	٣,٢٧	٣,٢٩	١,٥٨٠	٠,١٩٣
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	٣,٧٢*	٣,١٦*	٣,٣٠	٣,٢٥	٤,١٧٠	٠,٠٠٦
	المتوسط العام	٣,٢٤	٢,٩٦	٣,١٢	٢,٩٨	٢,٣٤٧	٠,٠٧٢

* تمثل الفئة أقل من ثلاثين سنة والفئة ٥٠ سنة فأكثر سبب الاختلاف مع الفئات الأخرى.

هـ - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفايـة الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف الحالة الاجتماعية:

وكـما يوضح الجدول رقم (٤٦) التالي، فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئات الحالة الاجتماعية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمسـتوى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل بغض النظر عن الحالة الاجتماعية للموظف.

جدول رقم (٤٦): مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف الحالة الاجتماعية

م	اسم المتغير	الحالة الاجتماعية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أعزب	متزوج	أخرى		
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	٣,٠٩	٢,٩٨	٣,٠٥	٠,٢٩٨	٠,٧٤٢
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	٢,٧٦	٢,٥٥	٢,٣٣	١,٨٨٨	٠,١٥٢
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	٣,٢٢	٣,٢٣	٣,٠٠	٠,٣١٧	٠,٧٢٨
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	٣,٠٧	٣,١٨	٢,٨١	١,٠٦٢	٠,٣٤٦
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	٣,٥٧	٣,٢٤	٣,٠٥	٢,٩٧٩	٠,٠٥٢
المتوسط العام		٣,١٤	٣,٠٤	٢,٨٥	٠,٩٢١	٠,٣٩٩

و - اختبار تحليل التباين لتحديد مستوى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئات من يعولهم الموظف:

وكما يتضح من الجدول رقم (٤٧) التالي، فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئات من يعولهم الموظف عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمستوى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل بغض النظر عن عدد من يعولهم الموظف.

جدول رقم (٤٧): مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف عدد من يعولهم الموظف

م	اسم المتغير	فئات من يعولهم الموظف			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		واحد فقط	اثنان فقط	ثلاثة فأكثر		
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	٢,٩٢	٣,٠١	٣,٠٧	٠,٥٠٤	٠,٦٠٥
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	٢,٥٦	٢,٥١	٢,٦٨	٠,٦٦٣	٠,٥١٦
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	٣,١٩	٣,٢١	٣,٢٦	٠,٠٨٨	٠,٩١٦
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	٣,٠١	٣,٢٢	٣,٢٦	١,٧٩٣	٠,١٦٨
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	٣,٣٣	٣,١٨	٣,٣٦	٠,٩٥٧	٠,٣٨٥
المتوسط العام		٣,٠٠	٣,٠٣	٣,١٢	٠,٤٤٢	٠,٦٤٣

ز - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز:

وكما يوضح الجدول رقم (٤٨) التالي، وجود اختلاف ذو دلالة احصائية في مضمون العبارة «من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة»، حيث جاء تقييم فئة (أفضلهما معاً) متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٢٩) من (٥) وأكبر من تقييم فئة (أفضل الحوافز المعنوية) بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وأكبر من تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) بمتوسط حسابي(٣,١٠) وكلاهما تقييم منخفض ومتوسط على التوالي.

كما وجد اختلاف آخر في مضمون العبارة «من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ»، حيث قيمها فئة (أفضلهما معاً) بتقييم متوسط وبمتوسط حسابي قدره (٣,٢٦) من (٥) وأكبر من تقييم فئة (أفضل الحوافز المعنوية) بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وأكبر أيضاً من تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) بمتوسط حسابي (٢,٨٧) وكلاهما تقييم منخفض ومتوسط على التوالي.

وأخيراً، وجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في المستوى العام لهذا المحور حيث جاء تقييم فئة (أفضلهما معاً) متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,١٠) من (٥) وأكبر من تقييم فئة (أفضل الحوافز المعنوية) بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وأكبر من تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) بمتوسط حسابي (٢,٩٦) وكلاهما تقييم متوسط على التوالي.

جدول رقم (٤٨): مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز

م	اسم المتغير	فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أفضل الحوافز المالية	أفضل الحوافز المعنوية	أفضلهما معاً		
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	٣,٠٢	٢,٩٣	٢,٩٩	٠,٠٦٣	٠,٩٣٩
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	٢,٥٧	٢,٤٥	٢,٥٩	٠,٢٠٤	٠,٨١٦
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	٣,١٠	٢,٥٢	٣,٢٩	٥,٨١٠	٠,٠٠٣
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	٢,٨٧	٢,٥٢	٣,٢٦	٧,٧٨٨	٠,٠٠٠
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	٣,٢٤	٢,٩٣	٣,٣٤	١,٦٣٤	٠,١٩٦
	المتوسط العام	٢,٩٦	٢,٦٦	٣,١٠	٣,٥٨٧	٠,٠٢٨

ع - اختبــار تحليــل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافــز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية:

وكــما يتضح من يوضح الجدول رقم (٤٩) التالي، وجد اختلاف دال إحصائياً في مضمون العبارة «من أســباب التحفيز للبقاء في عملي حصــولي على تمديد بعد التقاعد»، حيث جاء تقييم فئة (إلمام ضعيف أو غير ملم بتاتاً) متوســطاً بمتوســط حســابي (٢,٨) من (٥) وأكبر من تقييم فئة (إلمام متوســط) بمتوسط حســابي (٢,٦) وأكبر أيضاً من تقييم فئة (إلمام تام) بمتوسط حسابي (٢,٢٤) وكلاهما تقييم متوسط ومنخفض على التوالي.

كذلك في مضمون العبارة «من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمــة»، حيث وجد اختلاف دال إحصائياً عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) وجاء تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) لها متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٣٨) من (٥) وأكبر من تقييم فئة (إلمام متوسط) بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وأكبر من تقييم فئة (إلمام تام) بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وكلاهما تقييم متوسط على التوالي.

أخيراً، وجد اختلاف دال إحصائياً عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) في المســتوى العام لهذا المحور حيث جاء تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,١٩) من (٥) وهو أكبر من تقييم فئة (إلمام متوســط) بمتوسط حسابي (٣٠,٠٧) وأكبر من تقييم فئة (إلمام تام) بمتوسط حسابي (٢,٨١) وكلاهما تقييم متوسط على التوالي.

جدول رقم (٤٩): مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية

م	اسم المتغير	فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		إلمام تام	إلمام متوسط	إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً		
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	٢,٨٥	٢,٩٨	٣,١٧	٢,٠٥٦	٠,١٢٩
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	٢,٢٤	٢,٦٠	٢,٨٠	٦,٨٩٣	٠,٠٠١
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	٢,٨٨	٣,٢٧	٣,٣٨	٤,٩٥٨	٠,٠٠٧
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	٢,٩٥	٣,٢١	٣,١٤	١,٦٠٤	٠,٢٠٢
	مــن أســباب التحفيز للبقاء في عملي أن ســاعات العمل مناســبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	٣,١٤	٣,٢٩	٣,٤٥	١,٦٥٩	٠,١٩١
	المتوسط العام	٢,٨١	٣,٠٧	٣,١٩	٤,٦٥٦	٠,٠١٠

ل - اختبـار تحليـل التباين لتحديد مدى كفاية الحوافـز المادية الطويلة الأجل باختلاف مناطق السكن:

ويوضـح الجدول رقـم (٥٠) التالي وجود فروق دالة إحصائيـاً في مضمون العبارة «من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد»، حيث قيمها فئة (المنطقة الوسـطى) تقييماً منخفضًا وبمتوسط حسـابي (٢,٥١) من (٥) وهو مساوٍ لتقييم فئة (بقية المناطق) الذي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وأقل من تقييم فئة (الغربية) بمتوسط حسابي (٢,٨٤) ويعد تقييماً متوسطاً.

كذلـك اختلاف في مضمون العبارة «من أسـباب التحفيز للبقـاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة»، حيث جاء تقييم فئة (المنطقة الوسـطى) تقييماً متوسـطاً بمتوسط حسـابي (٣,١٣) من (٥) ومسـاوياً لتقييم فئة (بقية المناطق) الذي جاء متوسـطاً بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وأقل من تقييم فئة (الغربية) بمتوسط حسابي (٣,٥٣) من (٥) ويعد تقييماً مرتفعاً.

أيضاً اختلاف في مضمون العبارة «من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ» جاء تقييم فئة (المنطقة الوسـطى) متوسـطاً بمتوسط حسابي (٣,٠٦) من (٥)، ومسـاوياً لتقييم فئة (بقية المناطق) الذي جاء متوسـطاً بمتوسط حسابي (٣,١٨) وأقل من تقييم فئة (الغربية) بمتوسط حسابي (٣,٤٦) من (٥) ويعد تقييماً مرتفعاً.

وكذلـك اختلاف في مضمون العبارة «من أسـباب التحفيز للبقاء في عملي أن سـاعات العمـل مناسـبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخـرى بجانب عملي»، وجاء تقييم فئة (المنطقة الوسطى) متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٢٦) من (٥) وأقل من تقييم فئة (بقية المناطق) الذي جاء متوسـطاً بمتوسط حسـابي (٣,٠٧) وأقل من تقييم فئة (الغربية) بمتوسط حسابي (٣,٥٦) من (٥) ويعد تقييمهما مرتفعاً.

وأخيراً، وجد اختلاف دال إحصائياً عند مسـتوى معنويـة (٠,٠٥) في التقييم العام لهذا المحور حيث جاء تقييم حملة فئة (المنطقة الوسطى) متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٩٩) من (٥) ومسـاوياً لتقييم فئة (بقية المناطق) الذي جاء متوسـطاً بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وأقل من تقييم فئة (الغربية) بمتوسط حسابي (٣,٣٢) ويعد تقييماً متوسطاً.

جدول رقم (٥٠): مدى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل باختلاف مناطق السكن

م	اسم المتغير	فئة مناطق السكن			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		الوسطى	الغربية	بقية المناطق		
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.	٢,٩٧	٣,٢٣	٢,٨٤	٢,٣٨٥	٠,٠٩٣
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.	٢,٥١	٢,٨٤	٢,٥٦	٣,٢٦١	٠,٠٣٩
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.	٣,١٣	٣,٥٣	٣,٢٥	٣,٨٥١	٠,٠٢٢
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.	٣,٠٦	٣,٤٦	٣,١٨	٣,٩٩٧	٠,٠١٩
	من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.	٣,٢٦	٣,٥٦	٣,٠٧	٣,٣٧٧	٠,٠٣٥
	المتوسط العام	٢,٩٩	٣,٣٢	٢,٩٨	٥,٢٢٢	٠,٠٠٦

٥,٣,٥ مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام:

أ - اختبار (ت) لتحديد مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق):

ويوضح الجدول رقم (٥١) التالي وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مضمون العبارة «تعزز من الثقة بالنفس»، حيث جاء تقييم فئة المنصب الوظيفي (العاشرة ومادون) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٠) من (٥) وأعلى من تقييم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمتوسط حسابي (٣,٩٧) من (٥) ويعد تقييماً مرتفعاً.

كذلك في مضمون العبارة «تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله»، حيث جاء مستوى أهمية الحوافز المادية باختلاف المنصب الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وجاء تقييم فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٠) من (٥) وأعلى من تقييم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمتوسط حسابي (٤,٢١) من(٥) ويعد تقييماً مرتفعاً جداً.

أيضاً في مضمون العبارة «تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً»، حيث جاءت فروق أهمية الحوافز المادية باختلاف المنصب الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وجاء تقييم فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٦) من (٥) وأعلى من تقييم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمتوسط حسابي (٤,٢٩) من(٥) ويعد تقييماً مرتفعاً جداً.

وفيما عدا ما سبق، فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في بقية مضامين عبارات أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يعني وجود اتفاق عام بين الموظفين في تقييم مستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام بغض النظر عن اختلاف المرتبة الوظيفية.

جدول رقم (٥١): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئة المنصب الوظيفي

م	اسم المتغير	فئة المنصب الوظيفي		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		العاشرة وما دون	الحادية عشرة وما فوق		
	تعزز من الثقة بالنفس.	٤,٥٠	٣,٩٧	٣,٨٣٨	٠,٠٠٠
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٤,٥٠	٤,٣٢	١,٢٣٤	٠,٢١٨
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٤,٥٥	٤,٤١	٠,٩٧٤	٠,٣٣١
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٤,٥٠	٤,٢١	٢,١٨٦	٠,٠٢٩
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٥٨	٤,٣٨	١,٤٤٨	٠,١٤٨
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٤,٥٦	٤,٢٩	٢,٠٠٢	٠,٠٤٦
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والإبداع.	٤,٥٠	٤,٢٤	١,٧٦٤	٠,٠٧٩
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٤,٥٠	٤,٢٤	١,٧٥٦	٠,٠٨٠
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٤,٥٤	٤,٣٥	١,٣١٢	٠,١٩٠
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٤,٥٣	٤,٢٩	١,٦٥	٠,١٠٠
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٤,٤٩	٤,٣٢	١,٠٧١	٠,٢٨٥
	المستوى العام	٤,٥٢	٤,٢٨	١,٩٤٨	٠,٠٥٢

ب - اختبــار (ت) لتحديد مســتوى أهمية الحوافز المادية بشــكل عام باختلاف الجنس (ذكر، أنثى):

ويوضــح الجدول رقم (٥٢) التــالي، عدم وجود فروق دالة إحصائيــاً في جميع مضامين عبارات مستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام.

جدول رقم (٥٢): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف الجنس

م	اسم المتغير	فئة الجنس		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		ذكر	أنثى		
	تعزز من الثقة بالنفس.	٤,٤٣	٤,٤٤	-٠,٠٤٧	٠,٩٦٣
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٤,٤٩	٤,٤٨	٠,٠٩٤	٠,٩٢٥
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٤,٥٥	٤,٦٥	-٠,٩٤٩	٠,٣٤٣
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٤,٤٨	٤,٤٧	٠,١٤٨	٠,٨٨٢
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٥٧	٤,٦٦	-٠,٨٧٣	٠,٣٨٣
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٤,٥٦	٤,٥٢	٠,٤٨٣	٠,٦٢٩
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والإبداع.	٤,٥٢	٤,٥٥	-٠,٣١٠	٠,٧٥٧
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٤,٥١	٤,٥٥	-٠,٣٦٨	٠,٧١٣
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٤,٥٥	٤,٥٨	-٠,٣٣٨	٠,٧٣٦
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٤,٥٣	٤,٦٠	-٠,٦٤٠	٠,٥٢٢
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٤,٤٨	٤,٣٧	٠,٩٣٥	٠,٣٥٠
	المستوى العام	٤,٥١	٤,٥٣	-٠,١٩٠	٠,٨٥٠

ج - اختبــار تحليــل التباين لتحديد مدى أهميــة الحوافز المادية بشــكل عام باختلاف المستوى التعليمي:

ويوضــح الجــدول رقم (٥٣) التالي عــدم وجود فروق دالة إحصائيــاً في جميع مضامين عبارات مستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام بغض النظر عن مستواهم التعليمي.

جدول رقم (٥٣): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف المستوى التعليمي

م	اسم المتغير	المستوى التعليمي				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم فوق الثانوي	بكالوريوس	دراسات عليا		
	تعزز من الثقة بالنفس.	٤,٤٢	٤,٤٦	٤,٤٦	٤,٣٠	٠,٦٠٧	٠,٦١١
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٤,٥٤	٤,٤٨	٤,٤٨	٤,٤٦	٠,١٦٦	٠,٩١٩
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٤,٥٢	٤,٥٤	٤,٥٤	٤,٥٩	٠,٢٦٦	٠,٨٥٠
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٤,٥٠	٤,٣٥	٤,٣٥	٤,٥٠	١,٠٨٧	٠,٣٥٤
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٥٦	٤,٥٤	٤,٥٤	٤,٦٠	٠,٢٥٨	٠,٨٥٦
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٤,٥٩	٤,٥١	٤,٥١	٤,٥٦	٠,٢٠٣	٠,٨٩٥
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والإبداع.	٤,٤٩	٤,٤٨	٤,٤٨	٤,٥٧	٠,١٧١	٠,٩١٦
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٤,٥٤	٤,٥١	٤,٥١	٤,٥٧	٠,٢٦٣	٠,٨٥٢
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٤,٥٥	٤,٤٨	٤,٤٨	٤,٥٢	٠,٤٤٩	٠,٧١٨
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٤,٥٢	٤,٥٥	٤,٥٥	٤,٥٤	٠,٠٣٦	٠,٩٩١
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٤,٥٤	٤,٤٣	٤,٤٣	٤,٣٢	١,٠١٥	٠,٣٨٦
	المستوى العام	٤,٥٢	٤,٤٨	٤,٤٨	٤,٥٠	٠,١٠٥	٠,٩٥٧

د - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى أهمية الحوافز المادية بشـكل عام باختلاف فئات العمر:

وحسب ما يتضح من الجدول رقم (٥٤) التالي فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع مضامـين عبارات مسـتوى أهمية الحوافز المادية بشـكل عام باختلاف فئـات العمر عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام بغض النظر عن فئات العمر.

جدول رقم (٥٤): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات العمر

م	اسم المتغير	فئات العمر				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أقل من ثلاثين سنة	(٣٠-٣٩) سنة	(٤٠-٤٩) سنة	٥٠ سنة فأكثر		
	تعزز من الثقة بالنفس.	٤,٥٥	٤,٤٤	٤,٤٣	٤,٢٣	١,٩٤٦	٠,١٢١
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٤,٦٥	٤,٤٤	٤,٥١	٤,٤٠	١,٧٩٢	٠,١٤٨
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٤,٦٦	٤,٥٥	٤,٥٣	٤,٥٤	٠,٦١٩	٠,٦٠٣
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٤,٦٢	٤,٤٩	٤,٤٥	٤,٢٩	٢,٤٤٢	٠,٠٦٣
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٧٢	٤,٥٣	٤,٥٨	٤,٥٦	١,٣٠٦	٠,٢٧٢
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٤,٧٠	٤,٥٢	٤,٥٨	٤,٤٣	١,٨٧٩	٠,١٣٢
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والإبداع.	٤,٦٢	٤,٤٩	٤,٥٢	٤,٤٨	٠,٦١٩	٠,٦٠٣
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٤,٥٩	٤,٤٨	٤,٥١	٤,٥٢	٠,٣٢٣	٠,٨٠٩
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٤,٦٥	٤,٤٨	٤,٥٨	٤,٦٠	١,٢٤٨	٠,٢٩٢
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٤,٥٤	٤,٥٣	٤,٥٥	٤,٥٢	٠,٠٤٠	٠,٩٨٩
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٤,٤٨	٤,٤٢	٤,٥٣	٤,٤٩	٠,٥٥٣	٠,٦٤٦
	المتوسط العام	٤,٦١	٤,٤٩	٤,٥٢	٤,٤٦	٠,٨٣٥	٠,٤٧٥

هـ - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات الحالة الاجتماعية:

وكــما يوضح الجدول رقم (٥٥) التــالي فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات مســتوى أهمية الحوافز المادية بشــكل عام باختلاف فئات الحالة الاجتماعية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام بغض النظر عن فئات الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (٥٥): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات الحالة الاجتماعية

م	اسم المتغير	فئات الحالة الاجتماعية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أعزب	متزوج	أخرى		
	تعزز من الثقة بالنفس.	٤,٤٧	٤,٤٢	٤,٤٣	٠,١٤١	٠,٨٦٨
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٤,٥٤	٤,٤٧	٤,٦٧	٠,٨٣٣	٠,٤٣٥
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٤,٦٧	٤,٥٣	٤,٦٢	١,٤١٥	٠,٢٤٤
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٤,٦٠	٤,٤٦	٤,٥٢	١,٣٧٩	٠,٢٥٣
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٦٨	٤,٥٥	٤,٧١	١,٦٤٤	٠,١٩٤
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٤,٥٩	٤,٥٥	٤,٧١	٠,٦٥٩	٠,٥١٨
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والإبداع.	٤,٦٤	٤,٤٨	٤,٧٦	٢,٥٠٦	٠,٠٨٣
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٤,٦١	٤,٤٨	٤,٨١	٢,٤٦٧	٠,٠٨٦
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٤,٥٩	٤,٥٣	٤,٧٦	١,٠٢٧	٠,٣٥٩
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٤,٦٢	٤,٥٢	٤,٦٧	٠,٩٩١	٠,٣٧٢
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٤,٣٣	٤,٤٩	٤,٦٧	٢,٠٣٧	٠,١٣١
	المتوسط العام	٤,٥٨	٤,٥٠	٤,٦٧	١,٠٥٩	٠,٣٤٧

و - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى أهمية الحوافز المادية بشــكل عام باختلاف فئات من يعولهم الموظف:

وكــما يوضح الجدول رقم (٥٦) التالي، لا وجــود لفروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات مستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات من يعولهم الموظف عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام بغض النظر عن فئات من يعولهم الموظف.

جدول رقم (٥٦): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات من يعولهم الموظف

م	اسم المتغير	فئات من يعولهم الموظف			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		واحد فقط	اثنان فقط	ثلاثة فأكثر		
	تعزز من الثقة بالنفس.	٤,٥٠	٤,٤١	٤,٢٨	٠٢,١٣٨	٠,١١٩
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٤,٥٤	٤,٤٨	٤,٤٠	٠,٩٠٣	٠,٤٠٦
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٤,٥٢	٤,٥٧	٤,٥٥	٠,٢٤٥	٠,٧٨٣
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٤,٥٠	٤,٤٥	٤,٤٤	٠,٢٥٣	٠,٧٧٧
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٥٩	٤,٥٦	٤,٥٥	٠,٠٩٥	٠,٩١٠
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٤,٥٩	٤,٥٦	٤,٤٧	٠,٨٣٤	٠,٤٣٥
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والابداع.	٤,٥١	٤,٥٠	٤,٥٧	٠,٢٥٠	٠,٧٧٩
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٤,٥١	٤,٥١	٤,٥٣	٠,٠٣٨	٠,٩٦٣
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٤,٥٢	٤,٥٦	٤,٥٣	٠,١٦٣	٠,٨٥٠
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٤,٥١	٤,٥٧	٤,٥٢	٠,٣٣٩	٠,٧١٣
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٤,٤٠	٤,٥٢	٤,٤٥	١,٠١١	٠,٣٦٥
	المتوسط العام	٤,٥١	٤,٥٢	٤,٤٨	٠,٠٧٧	٠,٩٢٦

ز - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل:

وكما يوضح الجدول رقم (٥٧) التالي، توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مضمون العبارة «تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة»، فقد جاء تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضل الحوافز المالية) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٤) من (٥)، ومساوياً لتقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضلهما معاً) الذي جاء مرتفعاً جداً وبمتوسط حسابي (٤,٥١) من (٥)، وأكبر من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطها الحسابي بمقدار (٤,١٤) والذي يعد تقييماً مرتفعاً.

وكذلك اختلاف في مضمون العبارة «تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف»، إذ جاء تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضل الحوافز المالية) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٤) من (٥)، وأقل من تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في

جهة العمل (أفضلهما معاً) الذي جاء مرتفعاً جداً وبمتوسط حسابي (٤,٥٩) من (٥)، وأكبر من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطها الحسابي بمقدار (٤,٢٤) والذي يعد تقييماً مرتفعاً جداً.

وهناك اختلاف أيضاً في مضمون العبارة «تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله»، فقد جاء تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضل الحوافز المالية) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٢) من (٥)، ومساوياً لتقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضلهما معاً) الذي جاء مرتفعاً جداً وبمتوسط حسابي (٤,٥٠) من (٥)، وأكبر من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطها الحسابي بمقدار (٤,١٠) والذي يعد تقييماً مرتفعاً.

ووجد أيضاً اختلاف في مضمون العبارة «تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف»، فقد جاء تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضل الحوافز المالية) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٨) من (٥)، ومساوياً لتقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضلهما معاً) الذي جاء مرتفعاً جداً وبمتوسط حسابي (٤,٦١) من(٥)، وأكبر من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطها الحسابي بمقدار(٤,٢١) والذي يعد تقييماً مرتفعاً جداً.

اختلاف آخر في مضمون العبارة «تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً»، فقد جاء تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضل الحوافز المالية) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٥) من (٥)، وأقل من تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضلهما معاً) الذي جاء مرتفعاً جداً وبمتوسط حسابي (٤,٥٩) من (٥)، وأكبر من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطها الحسابي بمقدار(٤,١٤) والذي يعد تقييماً مرتفعاً.

اختلاف آخر في مضمون العبارة «تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية»، جاء تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضل الحوافز المالية) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٩) من (٥)، ومساوياً لتقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضلهما معاً) الذي جاء مرتفعاً جداً وبمتوسط حسابي (٤,٥٧) من (٥)، وأكبر من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطها الحسابي بمقدار (٤,١٤) والذي يعد تقييماً مرتفعاً.

كـما وجد اختلاف أيضـاً في مضمون العبارة «تشـعر الموظف بالتقديـر والاحترام من الرؤسـاء والآخرين في العمل»، فقـد جاء تقييم فئة المفاضلة بـين طبيعة الحوافز في جهة العمـل (أفضل الحوافز المالية) مرتفعاً جداً بمتوسـط حسـابي (٤,٣٥) مـن (٥)، وأقل من تقييـم فئة المفاضلة بـين طبيعة الحوافز في جهة العمل (أفضلهما معـاً) الذي جاء مرتفعاً جداً وبمتوسـط حسـابي (٤,٥٣) من (٥)، وأكبر من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطها الحسابي بمقدار (٤,١٠) والذي يعد تقييماً مرتفعاً.

ولاوجود لفروق دالة إحصائياً في بقية مضامين عبارات أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز عند مسـتوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني وجود اتفاق عام بين الموظفين في تقييم هذه العبارات بشكل عام بغض النظر عن فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز.

جدول رقم (٥٧): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز

م	اسم المتغير	فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أفضل الحوافز المالية	أفضل الحوافز المعنوية	أفضلهما معاً		
	تعزز من الثقة بالنفس.	٤,٤٦	٤,٢١	٤,٤٣	١,١٥٧	٠,٣١٥
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٤,٥٤	*٤,١٤	٤,٥١	٣,٤٣٣	٠,٠٣٣
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٤,٥٤	*٤,٢١	٤,٥٩	٣,٧٤٠	٠,٠٢٤
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٤,٥٢	*٤,١٠	٤,٥٠	٤,٠٦٥	٠,٠١٨
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٥٨	*٤,٢١	٤,٦١	٤,٣١٧	٠,٠١٤
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٤,٥٥	*٤,١٤	٤,٥٩	٥,٣١٢	٠,٠٠٥
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والإبداع.	٤,٥٣	٤,٢١	٤,٥٣	٢,٣١٧	٠,١٠٠
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٤,٤٨	٤,٢١	٤,٥٤	٢,٥٠٢	٠,٠٨٣
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٤,٥٩	*٤,١٤	٤,٥٧	٤,٧٠٦	٠,٠٠٩
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٤,٥٥	٤,٢٨	٤,٥٦	١,٩١٥	٠,١٤٨
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٤,٣٥	*٤,١٠	٤,٥٣	٤,٧٩٨	٠,٠٠٩
	المتوسط العام	٤,٥١	*٤,١٨	٤,٥٤	٤,١٠٣	٠,٠١٧

ع - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية:

وكما يوضح الجدول رقم (٥٨) التالي وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مضمون عبارة أن الحوافز المادية «تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة»، باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية، فقد جاء تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (إلمام تام) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٦٨) من (٥)، وأقل من تقييم فئة المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل (إلمام متوسط) الذي جاء مرتفعاً جداً وبمتوسط حسابي (٤,٤٨) من (٥)، ومساوياً لفئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) الذي جاء متوسطها الحسابي بمقدار(٤,٦٢) والذي يعد تقييماً مرتفعاً جداً. ولم يتضح أي فروق ذات دلالة إحصائية في بقية مضامين عبارات هذا المحور مما يعني أن هناك اتفاقاً عليها بين أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مدى إلمامهم بلائحة الحوافز المالية.

جدول رقم (٥٨): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية

م	اسم المتغير	فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		إلمام تام	إلمام متوسط	إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً		
	تعزز من الثقة بالنفس.	٤,٤١	٤,٤٠	٤,٤٩	٠,٥٦٧	٠,٥٦٨
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٤,٥٨	٤,٤٦	٤,٤٩	٠,٨٥٢	٠,٤٢٧
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٤,٦٦	٤,٥٤	٤,٥٣	١,٠٨١	٠,٣٤٠
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٤,٦١	٤,٤٢	٤,٥٢	٢,٥٦٤	٠,٠٧٨
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٦٨	٤,٥٤	٤,٦٠	١,٥٩٤	٠,٢٠٤
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٤,٦٤	٤,٥٣	٤,٥٦	٠,٨٢٣	٠,٤٤٠
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والإبداع.	٤,٦٨	٤,٤٦	٤,٥٤	٢,٨٥٢	٠,٠٥٩
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٤,٦٦	٤,٤٨	٤,٤٨	١,٩٩٢	٠,١٣٧
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٤,٦٨	٤,٤٨	٤,٦٢	٣,١٥٥	٠,٠٤٣
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٤,٦٩	٤,٤٩	٤,٥٣	٢,٥٢٨	٠,٠٨١
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٤,٥٤	٤,٤٤	٤,٤٦	٠,٤٦٢	٠,٦٣٠
	المتوسط العام	٤,٦٢	٤,٤٨	٤,٥٣	١,٧٣٥	٠,١٧٧

ل - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف مناطق السكن:

ويوضح الجدول رقم (٥٩) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات مستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف فئات السكن عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام بغض النظر عن فئات السكن.

جدول رقم (٥٩): مدى أهمية الحوافز المادية بشكل عام باختلاف مناطق السكن

م	اسم المتغير	فئات مناطق السكن			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		الوسطى	الغربية	بقية المناطق		
	تعزز من الثقة بالنفس.	٤,٤٤	٤,٤٧	٤,٢٥	١,٤٥٢	٠,٢٣٥
	تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.	٤,٥٤	٤,٣٨	٤,٣٥	٢,٩٥٤	٠,٠٥٣
	تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.	٤,٦٠	٤,٤٥	٤,٥١	١,٦٤٨	٠,١٩٣
	تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.	٤,٥١	٤,٤٥	٤,٣٨	٠,٨٢٢	٠,٤٤٠
	تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٦١	٤,٥٣	٤,٤٩	١,٠٦٦	٠,٣٤٥
	تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.	٤,٥٨	٤,٥٥	٤,٤٧	٠,٤٨٩	٠,٦١٣
	تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والابداع.	٤,٥٦	٤,٤٢	٤,٤٢	١,٧١٣	٠,١٨١
	تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.	٤,٥٤	٤,٤٦	٤,٤٥	٠,٥١٨	٠,٥٩٦
	تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.	٤,٥٩	٤,٤٨	٤,٤٣	١,٥٩٧	٠,٢٠٣
	تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	٤,٥٨	٤,٤٨	٤,٤٠	١,٧٣٣	٠,١٧٨
	تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.	٤,٤٩	٤,٤٩	٤,٢٨	١,٥٤٣	٠,٢١٥
	المتوسط العام	٤,٥٥	٤,٤٧	٤,٤٠	١,٤٧١	٠,٢٣١

٦,٣,٥ مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك:

أ - اختبار (ت) لتحديد مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق):

وبحسب ما يوضح الجدول رقم (٦٠) التالي فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف

فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني وجود اتفاق تمام بين الموظفين في تقييم مستوى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف بغض النظر عن المنصب الوظيفي الذي يشغله الموظف.

جدول رقم (٦٠): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف

م	اسم المتغير	فئة المنصب الوظيفي		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		العاشرة وما دون	الحادية عشرة وما فوق		
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٢,٧٧	٣,٠٠	-١,١٦٥	٠,٢٤٥
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٢,٧١	٢,٩٤	-١,٢٠٢	٠,٢٣٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٢,٦٧	٢,٨٨	-١,٠٤١	٠,٢٩٨
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٢,٧٩	٣,٠٣	-١,١٨٣	٠,٢٣٧
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢,٢٩	٢,٤٤	-٠,٧٢٦	٠,٤٦٨
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢,٣٤	٢,٦٢	-١,٣٦٩	٠,١٧٢
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢,٤٠	٢,٥٩	-٠,٩٣٦	٠,٣٥٠
المستوى العام		٢,٥٦	٢,٧٨	-١,٢٣٥	٠,٢١٨

ب - اختبار (ت) لتحديد مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف الجنس (ذكر، أنثى):

وكما يتضح من الجدول رقم (٦١) التالي فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفي هذا مؤشر لاتفاق جميع الموظفين في تقييمهم لمستوى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف بغض النظر عن جنس المستجيب من عينة الدراسة.

جدول رقم (٦١): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف الجنس

م	اسم المتغير	الجنس		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		ذكر	أنثى		
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٢,٧٩	٢,٧٦	٠,١٩٩	٠,٨٤٣
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٢,٧٠	٢,٧٤	-٠,٢٦٥	٠,٧٩١
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٢,٦٥	٢,٦٩	-٠,٢٤٥	٠,٨٠٧
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٢,٧٨	٢,٨٤	-٠,٣٧٣	٠,٧١٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢,٢٧	٢,٢٤	٠,٢١٤	٠,٨٣٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢,٣٤	٢,٣٧	-٠,٢٢٠	٠,٨٢٦
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢,٤٠	٢,٤٠	-٠,٠٠١	٠,٩٩٩
	المستوى العام	٢,٥٦	٢,٥٧	-٠,٠٨١	٠,٩٣٦

ج - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تناسـب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف المستوى التعليمي:

وكما يتضح من الجدول رقم (٦٢) التالي وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية»، فقد جاء تقييم فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٢١) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (بكالوريوس) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (٢,٦٦) من (٥)، وأقل أيضاً من فئة (دبلوم فوق الثانوي) الذي جاء متوسطها الحسابي بمقدار (٣,١٦) ويعد تقييماً متوسطاً وأقل بدوره من تقييم فئة (ثانوية عامة فأقل) بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وهو تقييم متوسط.

كذلك في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية»، جاء تقييم فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٢٤) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (بكالوريوس) الذي جاء متوسـطاً وبمتوسـط حسـابي (٢,٦٤) من (٥)، وأقل من فئة (دبلوم فوق الثانوي) التي جاء متوسطها الحسابي بمقدار (٢,٩٩)، ويعد تقييماً متوسطاً وأقل من فئة (ثانوية عامة فأقل) بمتوسط حسابي (٣,١٢) وهو أيضاً تقييم متوسط.

وهناك أيضاً اختلاف في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي»، فقد جاء تقييم فئة المسـتوى التعليمي (دراسات عليا)

منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٢٤) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (بكالوريوس) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٥٩) من(٥)، وأقل من فئة (دبلوم فوق الثانوي) التي جاء متوسطها الحسابي بمقدار (٢,٨٩) ويعد تقييماً متوسطاً، وأقل من فئة (ثانوية عامة فأقل) بمتوسط حسابي (٣,٠١) وهو تقييم متوسط.

إضافة إلى ذلك كان هناك اختلاف في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية»، فقد جاء تقييم فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٤٤) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (بكالوريوس) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (٢,٧) من (٥) وأقل من فئة (دبلوم فوق الثانوي) التي جاء متوسطها الحسابي بمقدار(٣,٠٥) ويعد تقييماً متوسطاً، وأقل من فئة (ثانوية عامة فأقل) بمتوسط حسابي (٣,١١) ويعد تقييماً متوسطاً.

اختلاف آخر أيضاً في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم)»، فقد جاء تقييم فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) منخفضاً بمتوسط حسابي (١,٩٢) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (بكالوريوس) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,١٨) من (٥)، وأقل من فئة (دبلوم فوق الثانوي) التي جاء تقييمها منخفضاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٥٥)، وأقل من فئة (ثانوية عامة فأقل) بمتوسط حسابي (٢,٦٠) ويعد تقييماً متوسطاً.

وهناك اختلاف كذلك في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم»، فقد جاء تقييم فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,١٣) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (بكالوريوس) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٢٣) من(٥)، وأقل من تقييم فئة (دبلوم فوق الثانوي) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٦٥) وأقل كذلك من تقييم فئة (ثانوية عامة فأقل) بمتوسط حسابي (٢,٦٨) ويعد تقييماً متوسطاً.

وجد اختلاف كذلك ذو دلالة إحصائية في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة»، فقد جاء تقييم فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٠٥) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (بكالوريوس) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٣٢) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (دبلوم فوق

الثانوي) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٦٩)، وأقل كذلك من تقييم فئة (ثانوية عامة فأقل) بمتوسط حسابي (٢,٧٣) ويعد تقييماً متوسطاً.

وأخيراً، يوضح الجدول أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً في المستوى العام لمضامين عبارات مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف فئات المستوى التعليمي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، فقد جاء تقييم فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,١٧) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (بكالوريوس) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٤٨) من(٥)، وأقل كذلك من تقييم فئة (دبلوم فوق الثانوي) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٥)، وأقل من تقييم فئة (ثانوية عامة فأقل) بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، ويعد تقييماً متوسطاً.

جدول رقم (٦٢): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف المستوى التعليمي

م	اسم المتغير	فئات المستوى التعليمي				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم فوق الثانوي	بكالوريوس	دراسات عليا		
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٣,٢٩	٣,١٦	٢,٦٦	٢,٢١	١٩,٥٦٩	٠,٠٠٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٣,١٢	٢,٩٩	٢,٦٤	٢,٢٤	١١,٦٦٧	٠,٠٠٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٣,٠١	٢,٨٩	٢,٥٩	٢,٢٤	٧,٧٨٧	٠,٠٠٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٣,١١	٣,٠٥	٢,٧٠	٢,٤٤	٧,٢٦٥	٠,٠٠٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢,٦٠	٢,٥٥	٢,١٨	١,٩٢	٧,٧٣٠	٠,٠٠٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢,٦٨	٢,٦٥	٢,٢٣	٢,١٣	٦,٩٧٨	٠,٠٠٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢,٧٣	٢,٦٩	٢,٣٢	٢,٠٥	٧,٢٥١	٠,٠٠٠
	المستوى العام	٢,٩٤	٢,٨٥	٢,٤٨	٢,١٧	١٢,٤٠٧	٠,٠٠٠

د - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات العمر:

وبحسب الجدول رقم (٦٣) التالي يتضح وجود فروق دالة إحصائياً في مضمون عبارتين فقط من عبارات هذا المحور وهما عبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع

مؤهلاتي العلمية»، وجاء تقييم فئة العمر (٣٠-٣٩) متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٦٦) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (أقل من ثلاثين سنة) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (٢,٧٥) من(٥) وأقل، كذلك من فئة (٤٠- ٤٩) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٩) وأقل، وأيضاً من فئة (٥٠ سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (٣,٠٣) ويعد تقييماً متوسطاً. كذلك في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي»، حيث جاء تقييم فئة العمر (٣٠-٣٩) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٤٨) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (أقل من ثلاثين سنة) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (٢,٧٧) من (٥)، وأقل كذلك من تقييم فئة (٤٠-٤٩) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٨١)، وأقل أيضاً من فئة (٥٠ سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، ويعد تقييماً متوسطاً.

وفضلاً عن ذلك، يوضح الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المستوى العام لبقية مضامين عبارات مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف فئات العمر عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن فئات العمر.

جدول رقم (٦٣): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات العمر

م	اسم المتغير	فئات العمر				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أقل من ثلاثين سنة	(٣٠-٣٩) سنة	(٤٠-٤٩) سنة	٥٠ سنة فأكثر		
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٢,٧٥	٢,٦٦*	٢,٨٩	٣,٠٣	٢,٦٧٣	٠,٠٤٧
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٢,٨٤	٢,٦٠	٢,٧٣	٢,٨٥	١,٥٢٢	٠,٢٠٨
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٢,٧٧	٢,٤٨*	٢,٨١	٢,٧٧	٣,٢٧٧	٠,٠٢١
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٢,٩٦	٢,٦٦	٢,٨٥	٢,٩١	٢,١٦٢	٠,٠٩٢
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢,٣٧	٢,١٧	٢,٣٢	٢,٣٣	٠,٩٦٥	٠,٤٠٩
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢,٣٨	٢,٢٢	٢,٤٣	٢,٤٨	١,٦٩٩	٠,١٦٦
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢,٥٦	٢,٢٦	٢,٤٥	٢,٥٩	٢,٥٢١	٠,٠٥٧
المستوى العام		٢,٦٦	٢,٤٤	٢,٦٤	٢,٧١	٢,٤٦٨	٠,٠٦١

* تمثل فئة (٣٠-٣٩) سنة سبب الاختلاف مع بقية الفئات.

٥ - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات الحالة الاجتماعية:

ويوضح الجدول رقم (٦٤) التالي عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المستوى العام لجميع مضامين عبارات مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف فئات الحالة الاجتماعية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن الحالة الاجتماعية للموظف.

جدول رقم (٦٤): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات الحالة الاجتماعية

م	اسم المتغير	فئات الحالة الاجتماعية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أعزب	متزوج	أخرى		
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٢,٧٨	٢,٧٨	٢,٩٠	٠,١١٥	٠,٨٩٢
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٢,٧٥	٢,٧١	٢,٦٠	٠,١٧١	٠,٨٤٣
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٢,٦٧	٢,٦٥	٢,٦٥	٠,٠١٦	٠,٩٨٤
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٢,٩٠	٢,٧٧	٢,٦٥	٠,٧٢٠	٠,٤٨٧
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢,٣٦	٢,٢٦	٢,٠٥	٠,٧٦٢	٠,٤٦٧
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢,٣٨	٢,٣٤	٢,٢٠	٠,٢٢٠	٠,٨٠٣
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢,٤٩	٢,٣٩	٢,٢٤	٠,٥٦١	٠,٥٧١
	المستوى العام	٢,٧٨	٢,٧٨	٢,٩٠	٠,٣٤٦	٠,٧٠٧

و - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات من يعولهم الموظف:

وكما يتضح من الجدول رقم (٦٥) التالي وجود فروق دالة إحصائياً في عبارتين فقط من عبارات هذا المحور وهما: عبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية»، فقد جاء تقييم فئة من يعولهم الموظف (ثلاثة فأكثر) متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٠٧) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (اثنان فقط) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (٢,٧٤) من (٥)، وأقل كذلك من فئة (واحد فقط) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٦٨).

وأيضاً في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم)»، حيث جاء تقييم فئة من يعولهم الموظف (ثلاثة فأكثر) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٥١) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (اثنان فقط) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٢٨) من (٥)، وأقل أيضاً من فئة (واحد فقط) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,١٥). وفضلاً عن ذلك، فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في المستوى العام لبقية مضامين عبارات مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف فئات من يعولهم الموظف عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن عدد من يعولهم الموظف.

جدول رقم (٦٥): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات من يعولهم الموظف

م	اسم المتغير	فئات من يعولهم الموظف			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		واحد فقط	اثنان فقط	ثلاثة فأكثر		
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٢,٦٨	٢,٧٤	٣,٠٧	٣,٦١٢	٠,٠٢٨
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٢,٦٨	٢,٦٢	٢,٨٩	١,٨٦٤	٠,١٥٦
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٢,٥٩	٢,٦٤	٢,٧٦	٠,٦٤٠	٠,٥٢٨
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٢,٧٤	٢,٧٥	٢,٨٦	٠,٣٩٠	٠,٦٧٧
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢,١٥	٢,٢٨	٢,٥١	٣,٠٥٢	٠,٠٤٨
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢,٢٣	٢,٣٩	٢,٥١	٢,٠١٨	٠,١٣٤
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢,٣٠	٢,٤٠	٢,٥٩	١,٨٩٧	٠,١٥١
	المستوى العام	٢,٤٨	٢,٥٥	٢,٧٤	٢,٠٢٩	٠,١٣٣

ز - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز:

وكما يوضح الجدول رقم (٦٦) التالي، فهناك فروق دالة إحصائياً في المستوى العام لمضامين (٤) عبارات تتناول مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل

الموظــف باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) وجاء التقييم كما يلي:

في مضمــون العبارة «تتناســب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ســاعات العمل الحالية»، جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) متوســطاً بمتوســط حســابي (٢,٧٣) من (٥)، ومساوياً لتقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (٢,٧٧) من(٥)، وكلاهما أقل من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٨).

كذلك في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم)"، فقد جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوســط حســابي (٢,٢٣) من (٥)، ومســاوياً لتقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً وبمتوســط حسابي (٢,٢٤) من(٥)، وكلاهما أقل من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٦) .

وأيضاً في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم»، وجاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوســط حســابي (٢,١٦) من (٥)، ومســاوياً لتقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً وبمتوســط حسابي (٢,٣٥) من(٥)، وكلاهما أقل من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٩).

كذلك في مضمون العبارة «تتناســب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيــش فيه مع الأسرة»، جاء تقييم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوســط حســابي (٢,٢٤) من (٥)، ومســاوياً لتقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً وبمتوســط حسابي (٢,٤٠) من (٥)، وأقل من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٣).

وأخــيراً اختلاف في تقييم المســتوى العام لهذا المحور وجاء تقييــم فئة (أفضل الحوافز المالية) منخفضاً بمتوســط حسابي (٢,٤٨) من (٥) ومساوياً لتقييم فئة (أفضلهما معاً) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٥٥) من(٥)، وأقل من فئة (أفضل الحوافز المعنوية) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٨) من (٥).

وفيما عدا ذلك، وبحسب ما يوضح الجدول فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في المستوى العام لبقية مضامين عبارات مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل.

جدول رقم (٦٦): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز

م	اسم المتغير	فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في الجهة			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أفضل الحوافز المالية	أفضل الحوافز المعنوية	أفضلهما معاً		
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٢,٦٩	٣,١٠	٢,٧٧	١,٧١٧	٠,١٨١
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٢,٦٥	٣,٠٣	٢,٦٩	١,٥٣	٠,٢١٨
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٢,٦٤	٣,٠٣	٢,٦٢	١,٨٠١	٠,١٦٦
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٢,٧٣	٣,٢٨	٢,٧٧	٣,١٥	٠,٠٤٤
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢,٢٣	٢,٧٦	٢,٢٤	٣,١٧١	٠,٠٤٣
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢,١٦	٢,٧٩	٢,٣٥	٣,٩٤١	٠,٠٢
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢,٢٨	٢,٨٣	٢,٤٠	٢,٨٢٤	٠,٠٦
	المستوى العام	٢,٤٨	٢,٩٨	٢,٥٥	٣,١٤١	٠,٠٤٤

ع - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية:

ويوضح الجدول رقم (٦٧) التالي وجود فروق دالة إحصائياً في عبارتين فقط من عبارات هذا المحور وهما عبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم»، وجاء تقييم فئة (إلمام تام) منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٠٧) من (٥) وأقل من تقييم فئة (إلمام متوسط) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٤٣) من (٥)، وأقل كذلك من فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٢٧).

كذلك في مضمون العبارة «تتناسـب الحوافـز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيـش فيه مع الأسرة»، فقد جاء تقييم فئة (إلمام تام) منخفضاً بمتوسـط حسـابي (٢,١٣) من (٥)، وأقل من تقييم فئة (إلمام متوسـط) الذي جاء منخفضاً وبمتوسـط حسابي (٢,٤٦) مـن(٥)، وأقـل كذلك من فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) الذي جاء منخفضاً وبمتوسـط حسابي مقداره (٢,٤٣).

وفضلاً عن ذلك، وبحسب ما يوضح الجدول فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في المستوى العام لبقية مضامين عبارات مدى تناسـب الحوافز الماديـة الحالية مع عوامل داخل عمل الموظـف باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية عند مسـتوى معنوية (٠,٠٥)، مـما يشـير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغـض النظر عن مدى إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية.

جدول رقم (٦٧): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية

م	اسم المتغير	فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		إلمام تام	إلمام متوسط	إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً		
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٢,٦٦	٢,٨٣	٢,٧٦	٠,٩٠٢	٠,٤٠٦
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٢,٥١	٢,٧٧	٢,٦٨	٢,٢١٢	٠,١١٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٢,٤٩	٢,٦٩	٢,٦٧	١,٢١٠	٠,٢٩٩
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٢,٥٦	٢,٨٤	٢,٨٠	٢,٤٧٨	٠,٠٨٥
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢,٠٩	٢,٣٥	٢,١٦	٢,٨٤٩	٠,٠٥٩
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢,٠٧	٢,٤٣	٢,٢٧	٤,٢٩٥	٠,٠١٤
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢,١٣	٢,٤٦	٢,٤٣	٣,٢٨٢	٠,٠٣٨
المستوى العام		٢,٣٦	٢,٦٣	٢,٥٤	٢,٩١٦	٠,٠٥٥

ل - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تناسـب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف فئات مناطق السكن:

وبحسـب ما يوضح الجدول رقـم (٦٨) التالي وُجدت فروق دالة إحصائياً في المسـتوى العام لمضامين (٥) عبارات من (٧) تتناول مدى تناسـب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخـل عمل الموظف باختلاف فئات مناطق السـكن عند مسـتوى معنويـة (٠,٠٥) وجاء التقييم كما يلي:

في مضمون العبارة «تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي»، جاء تقييم فئة (المنطقة الغربية) متوسـطاً بمتوسط حسابي (٣,٠٠) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (الوسـطى) الذي جاء متوسـطاً وبمتوسط حسابي (٢,٦٢) من(٥)، وهو كذلك من فئة (المناطق الأخرى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٢٨).

في مضمون العبارة «تتناسـب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية»، جاء تقييم فئة (المنطقة الغربية) متوسـطاً بمتوسط حسابي(٣,٠٠) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (الوسطى) الذي جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (٢,٧٨) من(٥)، وأكبر من فئة (المناطق الأخرى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٤٢).

في مضمون العبارة «تتناسـب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مسـتوى الأسعار (معدل التضخم)»، جاء تقييم فئة (المنطقة الغربية) متوسـطاً بمتوسـط حسابي (٢,٦٣) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (الوسطى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٢٠) من (٥)، وأكبر كذلك من فئة (المناطق الأخرى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسـط حسابي مقداره (٢,٠٦).

وفي مضمون العبارة «تتناسـب الحوافز المادية التـي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم»، جاء تقييم فئة (المنطقة الغربية) متوسـطاً بمتوسط حسابي (٢,٦٩) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (الوسطى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٢٨) من (٥)، وأكبر كذلك من فئة (المناطق الأخرى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسـط حسابي مقداره (٢,١٢).

في مضمون العبارة «تتناســب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة»، جاء تقييم فئة (المنطقة الغربية) متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٧٤) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (الوسطى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي (٢,٣٥) من (٥)، وأكبر كذلك من فئة (المناطق الأخرى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,١٧).

وأخيراً في المستوى العام لهذا المحور جاء تقييم فئة (المنطقة الغربية) متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٨٣) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (المنطقة الوسطى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حســابي (٢,٥٣) من (٥)، وأكبر كذلك من تقييم فئــة (المناطق الأخرى) الذي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٢٩) من (٥).

وماعدا ما ذكر فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في المســتوى العام لبقية مضامين عبارات مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف باختلاف فئات مناطق الســكن عند مســتوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشــير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن اختلاف مناطق سكن الموظفين.

جدول رقم (٦٨): مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عملك باختلاف مناطق السكن

م	اسم المتغير	فئات مناطق السكن			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		الوسطى	الغربية	مناطق أخرى		
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.	٢,٧٩	٢,٩١	٢,٥٣	٢,١٣٧	٠,١١٩
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.	٢,٧٠	٢,٨٧	٢,٤٧	٢,٣٣٤	٠,٠٩٨
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.	٢,٦٢	٣,٠٠	٢,٢٨	٧,٨٤٤	٠,٠٠٠
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.	٢,٧٨	٣,٠٠	٢,٤٢	٤,٧٧٥	٠,٠٠٩
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).	٢,٢٠	٢,٦٣	٢,٠٦	٧,١١٤	٠,٠٠١
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.	٢,٢٨	٢,٦٩	٢,١٢	٦,٧٧٦	٠,٠٠١
	تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.	٢,٣٥	٢,٧٤	٢,١٧	٦,٢٣٨	٠,٠٠٢
	المستوى العام	٢,٥٣	٢,٨٣	٢,٢٩	٦,٣٨٨	٠,٠٠٢

٧,٣,٥ مـــدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنـــة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام:

أ - اختبـــار (ت) لتحديـــد مدى تكافؤ الحوافـــز المادية الحالية مقارنـــة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق):

ويوضح الجدول رقم (٦٩) التالي وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مضامين العبارات التالية:

في مضمون العبارة «عدم وجود بدل الســكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العــام»، جاء تقييم فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٤٠) من (٥)، وأقل من تقييم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمتوسط حسابي (٤,٧٨) من (٥) ويعد تقييماً مرتفعاً جداً أيضاً.

في مضمــون العبــارة «عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتــب الموظفين العام»، وجاء مســتوى مدى تكافــؤ الحوافز الماديــة الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف المنصب الوظيفي دال إحصائياً عند مســتوى معنويــة (٠,٠٥)، فقد جاء تقييم فئة المنصب الوظيفــي (العاشرة وما دون) مرتفعاً جداً لمســتوى عدم التكافؤ بمتوســط حســابي (٤,٤٧) من (٥)، وأقل من تقييم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمتوســط حســابي (٤,٨٥) من (٥)، ويعد أيضاً تقييماً مرتفعاً جداً لمستوى عدم التكافؤ.

في مضمون العبارة «مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام»، وجاء مســتوى تكافؤ الحوافز الماديــة الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام باختــلاف المنصب الوظيفي دال إحصائياً عند مســتوى معنوية (٠,٠٥)، فقد جاء تقييم فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) مرتفعاً جداً لمســتوى عدم التكافؤ بمتوســط حســابي (٤,٣٣) من (٥)، وأقل من تقييم فئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) لمســتوى عدم التكافؤ بمتوســط حسابي (٤,٧٠) من (٥) وهو تقييم مرتفع جداً كذلك.

وماعدا ذلك وبحســب ما يوضح الجدول فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع بقية مضامين عبارات مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتــب الموظفين العام باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العــاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) عند مســتوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يعني وجود اتفاق عام بين الموظفين في تقييم مستوى تلك المضامين بغض الطرف عن مناصبهم الوظيفية التي يشغلونها.

جدول رقم (٦٩): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئة المنصب الوظيفي

م	اسم المتغير	المنصب الوظيفي		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		العاشرة وما دون	الحادية عشرة وما فوق		
	وجــود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو ســلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٤,١٥	٤,٣٦	-١,١٩٥	٠,٢٣٣
	الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٩	٤,٣٠	-٠,٠٧٤	٠,٩٤١
	عدم تعديل ســلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمســايرة غلاء المعيشــة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٧	٤,٣٠	-٠,١٧٣	٠,٨٦٢
	التدريب لا يتناســب مع واجبات ومســئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٨٥	٣,٩١	-٠,٣٣٥	٠,٧٣٨
	عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٠	٤,٧٨	-٢,١٩٩	٠,٠٢٨
	عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٧	٤,٨٥	-٢,٢٨٣	٠,٠٢٣
	عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٠	٤,٥٥	-١,٧٦٢	٠,٠٧٩
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٣	٤,٧٠	-٢,٠١٢	٠,٠٤٥
المستوى العام		٤,٢٤	٤,٤٧	-١,٦١٦	٠,١٠٧

ب - اختبــار (ت) لتحديــد مدى تكافؤ الحوافز المادية الحاليــة مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف الجنس (ذكر، أنثى):

وكــما يوضح الجدول رقم (٧٠) التالي عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات مســتوى تكافؤ الحوافز الماديــة الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) باستثناء

مضمون العبارة «التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام»، فقد جاء تقييم فئة الذكور مرتفعاً لعدم التكافؤ بمتوسط حسابي (٣,٩٠) من (٥) وأكبر من تقييم فئة الإناث بمتوسط حسابي (٣,٦٢) من (٥) ويعد تقييماً مرتفعاً. وكذلك في مضمون العبارة «عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام»، فقد جاء تقييم فئة الذكور مرتفعاً جداً لعدم التكافؤ بمتوسط حسابي (٤,٥٤) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة الإناث بمتوسط حسابي (٤,٢٣) من (٥) ويعد تقييماً مرتفعاً جداً.

وعلى المستوى العام جاء الفرق بين الإناث والذكور دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لصالح الذكور بتقييم مرتفع جداً لعدم التكافؤ بلغ متوسطه (٤,٢٩) من (٥) مقابل تقييم للإناث مرتفع لعدم التكافؤ بلغ متوسطه (٤,٠٤) من (٥).

جدول رقم (٧٠): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف الجنس

م	اسم المتغير	فئة الجنس		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
		ذكر	أنثى		
	وجـود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سـلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٤,١٩	٣,٩٨	١,٥١٨	٠,١٣٠
	الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣١	٤,٠٨	١,٧٩٧	٠,٠٧٣
	عدم تعديل سـلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسـايرة غلاء المعيشـة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٩	٤,١٨	٠,٧٨١	٠,٤٣٥
	التدريب لا يتناسـب مع واجبات ومسـئوليات الوظيفة التي أشـغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٩٠	٣,٦٢	٢,٠٢٤	٠,٠٤٣
	عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٧	٤,٢٤	١,٨٢٨	٠,٠٦٨
	عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٥٤	٤,٢٣	٢,٥٧٠	٠,٠١٠
	عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٦	٤,١٨	٠,٥٥٨	٠,٥٧٧
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٠	٤,١٥	١,٨٧٣	٠,٠٦٢
	المستوى العام	٤,٢٩	٤,٠٨	٢,١٠٧	٠,٠٣٦

ج - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف المستوى التعليمي:

وكما يتضح من الجدول رقم (٧١) التالي وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مــدى تكافــؤ الحوافز الماديــة الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئة المستوى التعليمي في مضامين العبارات التالية:

في مضمــون العبارة «وجــود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو ســلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشــابهة»، وجاء تقييم فئة المســتوى التعليمي (دراســات عليا) مرتفعاً جداً بمتوســط حسابي (٤,٤٣) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (بكالوريوس) بمتوســط حســابي (٤,٢٢) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً كذلك، وأكبر من تقييم فئة (دبلوم فوق الثانوي) بمتوســط حسابي (٤,١٠) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً، وأكبر من تقييم فئة المستوى التعليمي (ثانوية عامة فأقل) الذي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٨٨) من (٥).

في مضمون العبارة «الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام»، فقد جاء تقييم فئة المســتوى التعليمي (دراسات عليا) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٤٦) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (بكالوريوس) بمتوســط حســابي (٤,٣٧) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً، وأكبر كذلك من تقييم فئة (دبلوم فوق الثانوي) بمتوســط حسابي (٤,٢٥) من (٥)، ويعــد تقييماً مرتفعاً جداً، وأكبر أيضاً من تقييم فئة المســتوى التعليمي (ثانوية عامة فأقل) الذي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٩٧) من (٥).

في مضمون العبارة «عدم وجود بدل الســكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام»، وجاء تقييم فئة المســتوى التعليمي (دراســات عليا) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٦٥) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (٤,٥١) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً، وأكبر كذلك من تقييم فئة (دبلوم فوق الثانوي) بمتوسط حسابي (٤,٤٤) من (٥)، وهو تقييم مرتفع جداً، وأكبر أيضاً من تقييم فئة المستوى التعليمي (ثانوية عامة فأقل) الذي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,١٨) من (٥).

في مضمـــون العبـــارة «عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســـلم رواتـــب الموظفين العام»، جاء تقييم فئة المســـتوى التعليمي (دراســـات عليا) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٧٥) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (٤,٥٦) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً، وأكبر كذلك من تقييم فئة (دبلوم فوق الثانوي) بمتوسط حسابي (٤,٥٢) من (٥)، وهو تقييم مرتفع جداً، وأكبر أيضاً من تقييم فئة المستوى التعليمي (ثانوية عامة فأقل) الذي جاء مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٢٤) من (٥).

في مضمون العبارة «عدم وجود رســـوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســـلم رواتب الموظفين العام»، وجاء تقييم فئة المســـتوى التعليمي (دراسات عليا) مرتفعاً جداً بمتوســـط حسابي (٤,٣٨) من (٥)، ومســـاوياً لتقييم فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (٤,٣٥) من(٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً ومســـاوياً كذلك لتقييم فئة (دبلوم فوق الثانوي) بمتوســـط حســـابي (٤,٣٤) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً وأكبر من تقييم فئة المســـتوى التعليمي (ثانوية عامة فأقل) الذي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٩٠) من (٥).

في مضمون العبارة «مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام»، وجاء تقييم فئة المســـتوى التعليمي (دراســـات عليا) مرتفعاً جداً بمتوســـط حسابي (٤,٤٩) من (٥) وأكبر من تقييم فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (٤,٣٨) مـــن (٥)، ويعـــد تقييماً مرتفعاً جداً، ومســـاوياً لتقييم فئة (دبلوم فوق الثانوي) بمتوســـط حســـابي (٤,٥٢) من (٥)، وهو تقييم مرتفع جداً، وأكبر من تقييم فئة المســـتوى التعليمي (ثانوية عامة فأقل) الذي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤,١٠) من (٥).

وأخيراً في المســـتوى العام لتقييم هذا المحور جاء تقييم فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٤٦) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (بكالوريوس) بمتوسط حســـابي (٤,٣٢) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعـــاً جداً، وأكبر كذلك من تقييم فئة (دبلوم فوق الثانوي) بمتوســـط حسابي (٤,٢٨) من (٥)، وهو تقييم مرتفع جداً، وأكبر أيضاً من تقييم فئة المستوى التعليمي (ثانوية عامة فأقل) الذي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤,٠٣) من (٥).

وماعدا ما ذكر وبحسب ما يوضح الجدول فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع بقية مضامين عبارات مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم

رواتب الموظفين العام باختلاف فئة المســتوى التعليمي عند مســتوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني وجود اتفاق عام بين الموظفين بغض الطرف عن اختلاف مؤهلاتهم التعليمية.

جدول رقم (٧١): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئة المستوى التعليمي

م	اسم المتغير	فئات المستوى التعليمي				قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم فوق الثانوي	بكالوريوس	دراسات عليا*		
	وجــود تفــاوت في الرواتب التــي يتقاضاها موظفو ســلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى مــن ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٣,٨٨	٤,١٠	٤,٢٢	٤,٤٣	٤,٣٦٥	٠,٠٠٥
	الراتب لا يتناســب مع تكاليف المعيشــة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٩٧	٤,٢٥	٤,٣٧	٤,٤٦	٥,٠٥٢	٠,٠٠٢
	عدم تعديل ســلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمســايرة غلاء المعيشة المتزايــدة باســتمرار ليتــماشى مع الجهــات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام.	٤,٠٩	٤,٣٠	٤,٣١	٤,٤٦	١,٩٩٠	٠,١١٥
	التدريب لا يتناســب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٨٩	٣,٨١	٣,٨٣	٤,٠٨	١,٠٩٧	٠,٣٥٠
	عدم وجود بدل الســكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام.	٤,١٨	٤,٤٤	٤,٥١	٤,٦٥	٤,٣٧٥	٠,٠٠٥
	عــدم وجود تأمين طبــي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٤	٤,٥٢	٤,٥٦	٤,٧٥	٤,٦٨٥	٠,٠٠٣
	عدم وجود رســوم دراســة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٩٠	٤,٣٤	٤,٣٥	٤,٣٨	٤,٦٤٤	٠,٠٠٣
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,١٠	٤,٥٢	٤,٣٨	٤,٤٩	٣,٤٥٥	٠,٠١٦
	المستوى العام	٤,٠٣	٤,٢٨	٤,٣٢	٤,٤٦	٥,٠٩١	٠,٠٠٢

* تمثل فئة دراسات عليا سبب الاختلاف مع بقية الفئات.

د - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات العمر:

ويوضــح الجــدول رقم (٧٢) التالي عــدم وجود فروق دالة إحصائيــاً في جميع مضامين عبارات مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب

الموظفين العام باختلاف فئات العمر عند مســتوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن فئة عمر الموظف.

جدول رقم (٧٢): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات العمر

م	اسم المتغير	فئات العمر			٥٠ سنة فأكثر	قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أقل من ثلاثين سنة	(٣٠-٣٩) سنة	(٤٠- ٤٩) سنة			
	وجـود تفـاوت في الرواتب التـي يتقاضاها موظفو سـلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى مـن ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٤,٠٦	٤,٢١	٤,١٥	٤,٢٢	٠,٤٧٦	٠,٦٩٩
	الراتب لا يتناسـب مع تكاليف المعيشـة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٠	٤,٣٢	٤,٣٠	٤,٠٩	١,٠١٦	٠,٣٨٥
	عدم تعديل سـلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسـايرة غلاء المعيشة المتزايـدة باسـتمرار ليتـماشى مع الجهـات التي لا تخضع لسـلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٠	٤,٣٠	٤,٣٢	٤,١٧	٠,٥٧٩	٠,٦٢٩
	التدريب لا يتناسـب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٧٨	٣,٩٧	٣,٨٤	٣,٧١	١,٥٥٣	٠,٢٠٠
	عدم وجود بدل السـكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسـلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٥	٤,٥١	٤,٤٠	٤,٥٥	١,٩٧٣	٠,١١٧
	عـدم وجود تأمين طبـي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسـلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٧	٤,٥٤	٤,٤٨	٤,٦٠	٠,٩٧٧	٠,٤٠٣
	عدم وجود رسـوم دراسـة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٠	٤,٢٣	٤,٢٣	٤,٤٠	٠,٤٨٨	٠,٦٩٠
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٠	٤,٣٤	٤,٣٦	٤,٥٨	١,١٩٠	٠,٣١٣
	المستوى العام	٤,١٨	٤,٣٠	٤,٢٦	٤,٢٩	٠,٤٩٨	٠,٦٨٤

هـ - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف الحالة الاجتماعية:

ويوضـح الجــدول رقم (٧٣) التالي عــدم وجود فروق دالة إحصائيــاً في جميع مضامين عبارات مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب

الموظفين العام باختلاف فئات الحالة الاجتماعية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن الحالة الاجتماعية ســواء كان الموظف أعزب أو متزوجاً أو مطلقاً أو أرمل.

جدول رقم (٧٣): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف الحالة الاجتماعية

م	اسم المتغير	فئات الحالة الاجتماعية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أعزب	متزوج	أخرى		
	وجود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٤,٢٢	٤,١٥	٤,٣٣	٠,٥٠٠	٠,٦٠٧
	الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٢	٤,٢٧	٤,٤٨	٠,٥٤١	٠,٥٨٣
	عدم تعديل ســلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمســايرة غلاء المعيشــة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢١	٤,٢٨	٤,٤٨	٠,٦٢٨	٠,٥٣٤
	التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٧١	٣,٩١	٣,٦٣	١,٨٣٩	٠,١٦٠
	عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٦	٤,٤٦	٤,٣٨	٠,٥٧٠	٠,٥٦٦
	عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٨	٤,٥٤	٤,٣٣	١,٤٧٣	٠,٢٣٠
	عدم وجود رســوم دراســة للأبناء مقارنة مــع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العام.	٤,١٦	٤,٢٦	٤,٤٥	٠,٧٣٠	٠,٤٨٣
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٤	٤,٣٧	٤,٥٢	٠,٢٩٨	٠,٧٤٢
	المستوى العام	٤,٢١	٤,٢٨	٤,٣٤	٠,٣٨٤	٠,٦٨١

و - اختبــار تحليل التباين لتحديد مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات من يعولهم الموظف:

وكــما يتضــح من الجدول رقم (٧٤) التــالي عدم وجود لفروق دالــة إحصائياً في جميع مضامين عبارات مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات من يعولهم الموظف عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن فئات أو عدد من يعولهم الموظف.

جدول رقم (٧٤): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات من يعولهم الموظف

م	اسم المتغير	فئات من يعولهم الموظف			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		واحد فقط	اثنان فقط	ثلاثة فأكثر		
	وجود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٤,٢٢	٤,٠٨	٤,٢٠	١,٠١٦	٠,٣٦٣
	الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٧	٤,٢٣	٤,٢٤	١,١٨٩	٠,٣٠٦
	عدم تعديل سلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٧	٤,٢٤	٤,٢٠	١,١٧٠	٠,٣١١
	التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٩٩	٣,٨٣	٣,٨٣	١,٣٦٥	٠,٢٥٦
	عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٥٢	٤,٣٩	٤,٥١	١,١١٨	٠,٣٢٨
	عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٥٩	٤,٤٦	٤,٥٧	١,٢١٧	٠,٢٩٧
	عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٣	٤,٢١	٤,٣٠	٠,٦٦١	٠,٥١٧
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٤	٤,٣٠	٤,٥١	١,٧٣١	٠,١٧٨
	المستوى العام	٤,٣٥	٤,٢٢	٤,٣٠	١,٦٧٠	٠,١٨٩

ز - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز:

وحسب ما يوضح الجدول رقم (٧٥) التالي، فلا وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مضامين عبارات مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز التي يفضلها الموظف في جهة عمله.

جدول رقم (٧٥): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز

م	اسم المتغير	فئات المفاضلة بين طبيعة الحوافز في الجهة			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		أفضل الحوافز المالية	أفضل الحوافز المعنوية	أفضلهما معاً		
	وجود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٤,١٥	٤,٠٤	٤,١٨	٠,٢٦١	٠,٧٧٠
	الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤١	٤,٠٧	٤,٢٧	١,٦٤٨	٠,١٩٣
	عدم تعديل سلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٥	٤,٠٠	٤,٢٨	١,٣٦٣	٠,٢٥٧
	التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٨٩	٣,٩٦	٣,٨٦	٠,١٦١	٠,٨٥١
	عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٧	٤,٢١	٤,٤٥	٠,٩٢٢	٠,٣٩٨
	عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٧	٤,٣٢	٤,٥٣	٠,٨٤٢	٠,٤٣١
	عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٢٣	٤,١١	٤,٢٧	٠,٣٥١	٠,٧٠٤
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٢	٤,٢٥	٤,٤٠	٠,٥١١	٠,٦٠٠
	المستوى العام	٤,٢٨	٤,١١	٤,٢٨	٠,٦٣٦	٠,٥٣٠

ع - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية:

ويوضح الجدول رقم (٧٦) التالي وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية في كل من مضامين العبارات التالية:

في مضمون العبارة «وجود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشــابهة»، فقد جاء تقييم فئة إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية (إلمام تام) مرتفعاً جداً بمتوســط حســابي (٤,٣٧) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (إلمام متوســط) بمتوسط حسابي (٤,١٥) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً، وأكبر كذلك من تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) بمتوسط حسابي (٤,٠٣) من (٥) وهو تقييم مرتفع.

في مضمون العبارة «عدم تعديل ســلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمســايرة غلاء المعيشــة المتزايدة باســتمرار ليتماشى مــع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتب الموظفين العــام»، وجــاء تقييم فئة إلمام الموظــف بلائحة الحقوق والمزايا المالية (إلمــام تام) مرتفعاً جداً بمتوســط حسابي (٤,٥٥) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (إلمام متوسط) بمتوسط حسابي (٤,٢٢) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً، وأكبر أيضاً من تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) بمتوسط حسابي (٤,٢٢) من (٥) وهو تقييم مرتفع جداً.

في مضمون العبارة «عدم وجود بدل الســكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لســلم رواتــب الموظفين العام»، وجاء تقييم فئة إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية (إلمام تام) مرتفعاً جداً بمتوســط حســابي (٤,٦٦) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (إلمام متوســط) بمتوسط حسابي (٤,٤١) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً، وأكبر كذلك من تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) بمتوسط حسابي (٤,٣٩) من (٥) وهو تقييم مرتفع جداً.

في مضمون العبارة «مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتــب الموظفين العام»، فقد جاء تقييم فئة إلمام الموظــف بلائحة الحقوق والمزايا المالية (إلمام تام) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٦٧) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (إلمام متوسط) بمتوسط حسابي (٤,٢٩) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً، وأكبر كذلك من تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) بمتوسط حسابي (٤,٣٤) من (٥) وهو تقييم مرتفع جداً أيضاً.

وأخيراً في المستوى العام لتقييم هذا المحور جاء تقييم فئة إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية (إلمام تام) مرتفعاً جداً بمتوســط حسابي (٤,٤٦) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (إلمام متوســط) بمتوسط حسابي (٤,٢٤) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً جداً، وأكبر كذلك من

تقييم فئة (إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً) بمتوسط حسابي (٤,٢٠) من (٥)، وهو بدوره تقييم مرتفع جداً.

وفضلاً عن ذلك، وبحسب ما يوضح الجدول فلا وجود لفروق دالة إحصائياً في جميع بقية مضامين عبارات مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئة إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يعني وجود اتفاق عام بين الموظفين بغض النظر عن فئة إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية.

جدول رقم (٧٦): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية

م	اسم المتغير	فئات إلمام الموظف بلائحة الحقوق والمزايا المالية			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		إلمام تام	إلمام متوسط	إلمام ضعيف وغير ملم بتاتاً		
	وجود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٤,٣٧	٤,١٥	٤,٠٣	٣,٠٤٣	٠,٠٤٩
	الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٦	٤,٢٥	٤,٢٣	٢,١٣٢	٠,١٢٠
	عدم تعديل سلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٥٥	٤,٢٢	٤,٢٢	٤,٥١١	٠,٠١١
	التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٠٠	٣,٨٤	٣,٨٦	٠,٩١٢	٠,٤٠٢
	عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٦٦	٤,٤١	٤,٣٩	٣,٢٦٩	٠,٠٣٩
	عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٦٨	٤,٥٠	٤,٤١	٢,٦٦٧	٠,٠٧٠
	عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٠	٤,٢٨	٤,١٥	٠,٧٧١	٠,٤٦٣
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٦٧	٤,٢٩	٤,٣٤	٥,٩٣٤	٠,٠٠٣
	المستوى العام	٤,٤٦	٤,٢٤	٤,٢٠	٣,٩٠١	٠,٠٢١

ل - اختبار تحليل التباين لتحديد مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف مناطق السكن:

وكما يتضح من الجدول رقم (٧٧) التالي وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مـدى تكافـؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئات مناطق السكن في كل من مضامين العبارات التالية:

في مضمـون العبارة «وجـود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سـلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشـابهة»، فقد جاء تقييم فئة السـكن (المنطقة الوسـطى) مرتفعاً جداً بمتوسـط حسابي (٤,٢٠) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (المنطقة الغربية) بمتوسـط حسابي (٣,٩٤) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً، وأقل من تقييم فئة (المناطق الأخرى) بمتوسـط حسابي (٤,٣٤) من (٥) وهو تقييم مرتفع جداً.

في مضمون العبارة «عدم تعديل سـلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسـايرة غلاء المعيشـة المتزايدة باسـتمرار ليتماشى مـع الجهات التي لا تخضع لسـلم رواتب الموظفين العام»، وجاء تقييم فئة السكن (المنطقة الوسطى) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٣٢) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (المنطقة الغربية) بمتوسـط حسابي (٤,٠٤) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً، ومسـاوياً لتقييم فئة (المناطق الأخرى) بمتوسط حسابي (٤,٣٩) من (٥) وهو تقييم مرتفع جداً.

في مضمون العبارة «مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام»، فقد جاء تقييم فئة السكن (المنطقة الوسطى) مرتفعاً جداً بمتوسط حسـابي (٤,٤٣) من (٥) وأكبر من تقييم فئة (المنطقة الغربية) بمتوسط حسابي (٤,١٢) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً، ومسـاوياً لتقييم فئة (المناطق الأخرى) بمتوسـط حسابي (٤,٤٣) من (٥)، وهو تقييم مرتفع جداً.

وأخيراً في المسـتوى العام لتقييم هذا المحور جاء تقييم فئة السـكن (المنطقة الوسطى) مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٣١) من (٥)، وأكبر من تقييم فئة (المنطقة الغربية) بمتوسط

حسابي (٤,٠٩) من (٥)، ويعد تقييماً مرتفعاً، ومساوياً لتقييم فئة (المناطق الأخرى) بمتوسط حسابي (٤,٣٤) من (٥)، ويعد أيضاً تقييماً مرتفعاً جداً.

وفضلاً عن ذلك، يوضح الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع بقية مضامين عبارات مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف فئة منطقة السكن عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يعني وجود اتفاق عام بين الموظفين بغض الطرف عن مكان منطقة سكن الموظف.

جدول رقم (٧٧): مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام باختلاف مناطق السكن

م	اسم المتغير	فئات مناطق السكن			قيمة الإحصاء (ف)	القيمة الاحتمالية
		الوسطى	الغربية	المناطق الأخرى		
	وجود تفاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو سلم الموظفين العام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.	٤,٢٠	٣,٩٤	٤,٣٤	٣,٦٢٢	٠,٠٢٧
	الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٢	٤,١٠	٤,٣٩	٢,٣٢٧	٠,٠٩٩
	عدم تعديل سلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٢	٤,٠٤	٤,٣٩	٣,٤٤٠	٠,٠٣٣
	التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٣,٨٧	٣,٧٨	٣,٩٦	٠,٥٩٢	٠,٥٥٤
	عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٨	٤,٢٦	٤,٥٢	٢,٤٨٦	٠,٠٨٤
	عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٥٢	٤,٣٩	٤,٥٦	٠,٩٦٠	٠,٣٨٣
	عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٣٢	٤,٠٩	٤,٠٨	٢,٤٨١	٠,٠٨٥
	مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.	٤,٤٣	٤,١٢	٤,٤٣	٣,٨٥٥	٠,٠٢٢
	المستوى العام	٤,٣١	٤,٠٩	٤,٣٤	٣,٤٣٥	٠,٠٣٣

٤,٥ أهم المقترحات التطويرية التي ينشــدها موظفي ســلم الوظائف العامة لترقية الحوافز المادية بغية زيادة الإنتاجية:

فيما يلي أهم المقترحات التي ينشــدها موظفي ســلم الوظائف العامة «مراتب» لترقية وتحســين الحوافز المادية بغية زيادة الإنتاجية والكفاءة في القطاع الحكومي العام بحسب استجابة أفراد العينة للسؤال المفتوح في الاستبانة:

١- زيادة الحوافز والترقيات ورفع مستوى العدل والمساواة فيها.

٢- تغيير السلم ليكون مثل نظام الهيئات وتكون الترقية مضمونة للموظف.

٣- زيادة الإحساس بالموظف وتأمين العلاج والسكن والمدارس له ولأولاده.

٤- إعادة النظر في راتب الموظف.

٥- دورات تدريبية وتنشيطية.

٦- تحسين أوضاع الموظفين الذين يشغلون مراتب أقل.

٧- أن يكون هناك حوافز للموظفين الذين لم يتغيبون لمدة عام.

٨- أن يكون هناك تغيير في سلم الرواتب ليصبح كادراً إدارياً.

٩- اســتمرارية الترقية على نفس الوظيفة إذا أمضى الموظف المدة المحددة دون الحاجة إلى الترقية على وظيفة جديدة.

١٠- زيادة العلاوة السنوية للموظف.

١١- يدعم الموظف بالحوافز المادية والشهادات التقديرية المناسبة.

١٢- أن تعطي الحوافز بناء على الخبرة التي يكتسبها الموظف ولا تقاس بالشهادات العليا.

١٣- وضع معيار واضح للحوافز المالية.

١٤- أهمية التقدير أمام الزملاء في العمل.

١٥- إعــادة النظر في الترقيــات بحيث تكون الترقية من المرتبة الأولى إلى المرتبة الثالثة عشر عن طريق وزارة الخدمة المدنية.

١٦- أن يستخدم بدلاً من الترقيات النظام المعمول به بالكادر التعليمي من حيث المستويات بدرجاتها المختلفة.

١٧- إعــادة النظر في قاعدة أن يكون المســمى الوظيفي شرطــاً في الحصول على العلاوة فيما يتعلق بأعمال الحاسب الآلي وذلك للتوجه في الوقت الحاضر إلى مفهوم الموظف الشامل.

١٨- تأمين المواصلات للأبناء في المدارس، تأمين السكن والتأمين الطبي.

١٩- تعديل مراتب أصحاب المؤهلات الذين يشغلون مناصباً أقل.

٢٠- ترقية الموظف المتميز حتى ولو لم يكمل المدة النظامية للترقية.

٢١- إعطاء الموظف المتميز مكافأة تشجيعية.

٢٢- إعادة النظر في سلم رواتب الموظفين ليتضمن بدل السكن للموظفين مع التأمين الطبي.

٢٣- إعطاء نصف راتب للموظف المتميز.

٢٤- إضافة بدلات في الراتب الأساسي.

٢٥- مكافأة سنوية خاصة حسب التقييم الوظيفي.

٢٦- توفير نظام خاص بالمكافآت.

٢٧- تعديل سلم الرواتب ليتناسب مع غلاء المعيشة.

٢٨- زيادة الرواتب بما يعادل (٥٠٪ - ١٠٠٪) على الأقل.

٢٩- التطوير الإداري والتدريب من السنوات الأولى للموظف والاهتمام به.

٣٠- العدالة في توزيع الرواتب والمكافآت.

٣١- تفعيل دور الرقابة الذاتية للموظف.

٣٢- تعديل السلم الوظيفي ليتماشى مع غلاء المعيشة.

٣٣- وضع آلية ونظام للحوافز المادية.

٣٤- رفع بدل النقل.

٣٥- زيادة مكافأة نهاية الخدمة.

٣٦- توحيد الأنظمة بين الأجهزة الحكومية.

٣٧- عدم التأخر في الترقية.

٣٨- مكافأة نهاية الخدمة تكون مثل نظام موظفي التأمينات الاجتماعية (نظام العمل والعمال).

٣٩- صرف رواتب للأبناء ومن يعولهم الموظف.
٤٠- إبقاء الموظف في منطقته وعدم نقله للترقية لمنطقة أخرى.
٤١- استمرار العلاوة للموظف في حال عدم الترقية.
٤٢- أن تتم العلاوة السنوية وفق تقدير الأداء الوظيفي.
٤٣- ارتباط إنتاجيــة الموظف بالحوافز وعدم اعتمادها على الرئيس المباشر وإنما تكون آلياً (باستخدام الحاسب الالي).
٤٤- أن تكون ساعات العمل الرسمية أربع ساعات وساعتين خارج دوام.
٤٥- إعطاء انتدابات داخلية لتحسين إنتاج الموظف.
٤٦- تغيير سلم الرواتب ضرورة ملحة.
٤٧- ربط الترقيات بالإنتاج والتميز مع تعديل الأنظمة في القطاع الحكومي مثلها في القطاع الخاص نظام العمل والعمال وأهمها مكافأة نهاية الخدمة.
٤٨- زرع الثقة في الموظف وتخفيف المستوى الرقابي عليه.
٤٩- العدالة في توزيع العمل بين الموظفين.
٥٠- منح قطعة أرض لموظفي الدولة والمساعدة في بنيانها.
٥١- إمكانية الاقتراض من غير فوائد من الجهة التي يعمل بها الموظف بدل البنوك.
٥٢- توفير مواصلات نقل من وإلى العمل.
٥٣- تحويل بعض الجهات المهمة كالجمارك إلى هيئة مستقلة.
٥٤- زيادة خارج الدوام.
٥٥- تعديل مسيرات الرواتب بصفة دورية (كل خمس سنوات مثلاً).
٥٦- تعديل سلم الرواتب بما يتناسب مع الجمارك الخليجية.
٥٧- رفع الرواتب من فترة إلى فترة لمواجهة التضخم أو الحد منه.
٥٨- عدم التأخير في الترقية.
٥٩- الأفضل أن يحول موظف الخدمة المدنية إلى نظام التأمينات الاجتماعية أسوة بموظفي صندوق التنمية الزراعي.

٦٠- تقليل ساعات العمل بما يتناسب مع الراتب.

٦١- العلاوة السنوية ضعيفة.

٦٢- استحداث بدلات للموظفين (بدل السكن، مكافأة إبداع، مكافأة تطوير).

٦٣- عدم اشــتراط الدورات التدريبيــة في الترقيات ليكون دافع الموظــف في الدورة للعلم والمعرفة والتطوير لا لكسب نقاط في الترقيات فقط.

٦٤- إعادة دراسة نظام التقاعد المبكر وتقليل سنوات الخدمة.

٦٥- تعديل سلم الرواتب أو فتح السلم لدرجات أعلى بحيث تزداد كل مرتبة بأكثر من سبع درجات بحيث تصل درجات المرتبة إلى ٢٤ درجة.

٦٦- زيادة درجات السلم بحيث تصبح (٢٠) درجة.

٦٧- إلغاء بدل النقل وصرف سيارة للموظفين وعند تملكها يخصم مبلغ رمزي من الراتب.

٦٨- تحويل المراتب الوظيفية إلى مســتويات تضاف درجة إضافية عند الترقية ودرجتين في حال الترقية لخارج مدينته إلى مدينة أخرى.

٦٩- زيادة في سلم الرواتب إلى عشرة درجات أخرى تقريباً.

٧٠- وضع أنظمة لقياس إنتاجية الموظف وصرف الحوافز بناء على إنتاجيته.

٧١- أن يربط نظام المكافآت بالحاسب الآلي حتى تزيل موضوع الانحياز والتفرقة بين الموظفين.

٧٢- توحيد الرواتب والمزايا المالية للموظفين في القطاع العام بشكل كامل.

٧٣- إعطاء المديرين والرؤساء بدلات بغرض إعطاء أهمية للمنصب.

٧٤- الترقية حسب مستوى الأداء وليس السنوات.

٧٥- تفاوت بدل النقل بين المدن نسبة وتناسب لكل مدينة مبلغ خاص في بدل النقل.

٧٦- مراجعة الشهادات لجميع موظفي الدولة وإعطائهم رواتب حسب مؤهلاتهم.

٧٧- إعادة تكليف خارج الدوام + مراقبة الموظفين على ذلك.

٧٨- وضع حوافز مادية للموظف المتميز كل شهر.

٧٩- العمل على إعادة هيكلة الحوافز المادية.

٨٠- إتاحة الابتعاث الخارجي للموظف المتميز.

الفصل السادس: النتائج وأبرز التوصيات

أولاً - أهم نتائج البحث وإجابتها عن أسئلته:

أ - للإجابة عن سؤال البحث الأول:

وهو هل الحوافز المادية التي تقدمها الأجهزة الحكومية التي تعمل بنظام سلم الخدمة المدنيــة (الوظائف العامة «مراتب») كافية؟ فقــد أوضحت النتائج عدم كفايتها في جميع محاور ومضامين متغيراتها التي طرحتها الدراســة، وتراوحت بين مســتوى كفاية متوسطة، ومنخفضــة، ومنخفضة جداً، إذ جاء مســتوى كفاية الحوافز الأساســية في عمومه منخفضاً بمتوســط حســابي مقــداره (٢,٠٣) من (٥) أي أنــه يقع ضمن الفئــة (١,٨ وأقل من ٢,٦). كما اختلف مســتوى كفاية الحوافز الأساســية باختلاف فئات مناطق السكن عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بمتوسط حسابي (٢,٠٨) من (٥) للمنطقة الوسطى، ومتوسط حسابي (٢,٠١) للمنطقة الغربية، وكلاهما تقييم منخفض، في حين جاء تقييم موظفي بقية المناطق (١,٧٦) وهــو تقييم منخفض جــداً. كما أظهرت النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) في مستوى كفاية الحوافز الأساسية بصورة عامة باختلاف المنصب الوظيفي، فقد جاء مستوى كفاية الحوافز الأساسية لفئة المنصب الوظيفي (الحادية عشرة وما فوق) بمتوســط حســابي (٢,٤٨) من (٥) أعلى من فئة المنصب الوظيفي لفئة (العاشرة وما دون) بمتوســط حســابي (١,٩٧) من (٥)، وكلاهما يعد تقييماً منخفضاً لأنهما يقعان في الفئة (١,٨ وأقل من ٢,٦). ولم تظهر النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) في مستوى كفاية الحوافز الأساسية باختلاف الجنس مما يشير إلى اتفاق بين الموظفين بغض النظر عن فئة الجنس.

ومن أهم النقاط التي يمكن ملاحظتها في نتائج مستوى كفاية الحوافز الأساسية، وجاءت بمســتوى كفاية منخفضة جداً ومنخفضة أي أنها تقــع في الفئة (١ إلى أقل من ١,٨) والفئة (١,٨ إلى أقل من ٢,٦) في المتوسط ما يلي:

- نالت عبارة كفاية العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي يعمل عليها الموظف مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار متوسطاً حسابياً قدره (١,٦٣). ولا يوجد اختلاف دال إحصائياً

عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) و(الحادية عشرة وما فوق)، وبين الذكور والإناث، أو باختلاف المستوى التعليمي، أو فئات العمر، مما يشير إلى وجود اتفاق عام بين الموظفين بغض النظر عن خصائصهم الشخصية على عدم كفاية العلاوة السنوية وضرورة تحسينها.

- حصلت عبارة «مدى كفاية الانتداب داخل المملكة عن كل يوم تقضيه خارج مقر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات» على متوسط حسابي (١,٧٤). ولا يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) و(الحادية عشرة وما فوق)، أي أنهما متفقان على ضرورة تحسين كفاية الانتداب داخل المملكة عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله.
- حصلت أيضاً عبارة «مدى كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات» على متوسط حسابي (١,٧٤). ولا يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) و(الحادية عشرة وما فوق) أي أن الجميع متفق على ضرورة تحسين كفاية الانتداب خارج المملكة عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله.
- كذلك حصلت عبارة «مدى كفاية بدل العمل في منطقة نائية» على متوسط حسابي (١,٨٩). ولا يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) و(الحادية عشرة وما فوق) أي أنهما متفقان على ضرورة تحسين كفاية بدل العمل في منطقة نائية. ووجد اختلاف بسيط فقط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) حسب فئات العمر، فقد أعطت الفئة (أقل من ثلاثين سنة) للمحور تقييماً بمتوسط قدره (٢,٣٢) وبمستوى منخفض خلافاً لبقية الفئات العمرية الأخرى.
- حصلت كذلك عبارة «مدى كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ)» على متوسط حسابي قدره (١,٩٠). ولا يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون) و(الحادية عشرة وما فوق)، الجنس، فئات من يعولهم الموظف، المستوى التعليمي ... إلخ من الخصائص الشخصية، أي أن الموظفين متفقون على ضرورة تحسين كفاية بدل طبيعة العمل بغض النظر عن خصائصهم الشخصية.

وعلى الرغم من قدم تاريخ بعض الدراسات ذات العلاقة بالحوافز في نظام الخدمة المدنية في المملكة مثل دراسة الزامل (١٤٠٢هـ) ومن نتائجها أن الحوافز المالية تأتي في مقدمة الحوافز التي تحتاج إلى معالجة نواحي القصور فيها، ومثله دراسة القبلان وعون الله (١٤٠٢هـ) والتي خلصت نتائجها إلى عدم كفاية الحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية على من الرغم أن بعض الرؤساء يتجه إلى استخدام بعض التعويضات المرتبطة بالعمل مثل خارج الدوام والانتداب لتحفيز مرؤوسيهم؛ فإن عينة البحث اعتبرت أن الحوافز النظامية بصورة عامة غير كافية ويجب مراجعتها وتطويرها. وعلى الرغم من ما ذكره العتيبي (٢٠١٤م : ٦٩) بالتفصيل في الفصل الرابع من كتابه «نظام الخدمة المدنية وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية» عن الحقوق المالية بشيءٍ من التفصيل مستصحباً معه التطورات والتوصيات التي نتجت عن الدراسات السابقة ذات العلاقة بالحوافز في نظام الخدمة المدنية من حيث تسوية راتب الموظف (في حالة التعين، وحالة الغياب، حالة حسم الجزاء، وحالة كف اليد)، والعلاوات، والبدلات (بدل الانتداب، وبدل النقل، وبدل الترحيل، وبدل التعين، بدل الضرر أو الخطر، بدل المهنة، وبدل طبيعة العمل، وبدل المناطق النائية)، والمكافآت (مكافأة خارج وقت الدوام الرسمي، مكافأة الأطباء والبيطريين، مكافأة نهاية الخدمة، مكافآت أخرى)، والتعويضات في حالة إصابة الموظف (بعجز أو عاهة) أو في حالة وفاته بسبب العمل، وتذاكر السفر، وما اقترنت به الحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية بأحكام عامة؛ يتضح لنا من نتائج هذه الدراسة عدم كفاية الحوافز الأساسية، وبحسب نتائج تقييم موظفي سلم الموظفين العام ما زالوا يرونها ضعيفة وغير كافية - وخاصة النقاط الخمس التي تم ذكرها أعلاه - مما يجعل الحاجة ملحة لتطوير الحوافز الأساسية لمقابلة المستجدات والتحولات الاقتصادية المتغيرة من فترة إلى أخرى.

فيما يتعلق بمستوى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية، فقد جاء في عمومه متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٩٤) من (٥)، أي أنه يقع في الفئة (٢,٦ وأقل من ٣,٤)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) أو الجنس (ذكور، إناث) أو مناطق السكن (الوسطى، الغربية، بقية المناطق) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

مــما يعني وجــود اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عــن مناصبهم الوظيفية أو جنســهم أو مناطق سكنهم بأن مستوى الحوافز المرتبطة بالترقية مستوى متوسط ولم يزد عن المتوسط.

ومن أهم النقاط التي يمكن ملاحظتها في نتائج مستوى كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية وفقاً لتقييم موظفي سلم الموظفين العام والتي جاءت بمستوى كفاية متوسطة أي أنها تقع في الفئة (٢,٦ – ٣,٤) ما يلي:

- ترتبط الترقية في جهة عمل الموظف بسنوات خدمة محددة.
- ترتبط الترقية في جهة عمل الموظف بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.
- ترتبط الترقية في جهة عمل الموظف بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.
- شروط الترقية في جهة عمل الموظف واضحة.
- تتوافر في جهة عمل الموظف العدالة والمساواة في الترقية للجميع.

وعند ربط هذه النتائج الســابقة الذكر مع ما توصل إليه القبلان وعون الله (١٤٠٢هـ) بعدم كفاية الحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية وخاصة الترقية التي تأتي في المرتبة الأولى من الأهمية كحافز نظامي؛ نلاحظ أنه مازالت كفايتها متوسطة رغم مرور فترة زمنية طويلة بين دراســة القبلان وهذه الدراسة، ولم ترتقِ إلى المســتوى المطلوب حسب تقييم موظفي ســلم الوظائف العامة، مما يتطلــب إعادة النظر في لائحة الترقيــات وتفعيل دور المراقبة وتحقيق العدالة والمساواة في الترقية للجميع.

أما ما يتعلق بمستوى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل، فقد جاء متوسطاً في عمومه بمتوســط حسابي (٣,٠٥) من (٥) أي أنه يقع ضمن الفئة (٢,٦ وأقل من ٣,٤). كما أظهرت النتائــج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مســتوى كفاية الحوافــز المادية الطويلة الأجل في عمومــه باختلاف فئة المنصب الوظيفــي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) أو الجنس (ذكور، إناث) أو مناطق الســكن (الوســطى، الغربية، بقية المناطق) عند مســتوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يعني وجود اتفاق تام بين جميع الموظفين بأن مستوى كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل مســتوى متوســط بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية أو جنسهم أو

مناطق سـكنهم. وكما أوضحت النتائج أن أهم الأسـباب التي تجعل الموظف مسـتقراً في عمله وفقاً لتقييم موظفي سلم الموظفين العام ما يلي:

- من أسـباب التحفيز لبقاء الموظف في عمله هو أن سـاعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنه من القيام بأعمال أخرى بجانب عمله.
- من أسباب التحفيز لبقاء الموظف في عمله هو حصوله على مكافأة نهاية الخدمة.
- من أسباب التحفيز لبقاء الموظف في عمله هو حصوله على راتب تقاعد مجزٍ.

ب - للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني:

وهـو هل توجد فجوة دالة إحصائياً بين الحوافـز المادية المعطاة ومجهودات الموظفين التي يبذلونها في العمل (الإنتاجية)؟ فقد أظهرت النتائج الواردة في المحور الثالث في عمومه أن مسـتوى كفاية الحوافز المادية الاسـتثنائية المرتبطة بالإنتاجية متوسط بمتوسط حسابي (٢,٦٧) مـن (٥)، أي أنه يقع في الفئة (٢,٦ وأقل من ٣,٤). كما أظهرت النتائج عدم وجود فـروق دالة إحصائياً في مسـتوى كفايـة الحوافز المادية الاسـتثنائية المرتبطة بالإنتاجية في عمومـه باختلاف فئة المنصب الوظيفـي (العاشرة وما دون، الحاديـة عشرة وما فوق) أو الجنس (ذكور، إناث) أو مناطق السـكن (الوسـطى، الغربية، بقية المناطق) عند مسـتوى معنويـة (٠,٠٥)، مما يعني وجود اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية أو جنسـهم أو مناطق سكنهم على أن مسـتوى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية مستوى متوسط.

ويمكـن ملاحظة أبـرز (٣) نقاط من نتائج مسـتوى كفاية الحوافز المادية الاسـتثنائية المرتبطة بالإنتاجية وفقاً لتقييم موظفي سلم الموظفين العام كما يلي:

- الموظف في جهة عمله لا يحصل على أي ميزة مادية اسـتثنائية سـواء حصل على تقدير ممتاز أم مرضٍ.
- الموظف في جهة عمله يمكنه الحصول على ميزات إضافية (رئاسـة قسـم أو إشراف على إدارة).
- الموظف في جهة عمله يمكنه الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.

وتتماشي هذه النتائج الثلاثة ســابقة الذكر مع ما أوضحه الشــيحة، عدنان (٢٠١٤) أن بيئة العمل الحكومي بيئة غير محفزة بطبيعتها وتركت دون تدخل جذري يعترف بوجودها ويعمــل على إحداث تغييرات جوهرية وجذرية في نظام التوظيف العام. فنظام التوظيف مركــزي وبيروقراطي لا يمنح الرؤســاء المباشرين في الأجهزة الحكوميــة الصلاحيات اللازمة لاســتقطاب أفراد أكفــاء وتطويرهم وتحفيزهم. ومن هنا لا بد مــن إعادة النظر في نظام الخدمة المدنية، حيث ينطلق من قيم الإنتاجية التي تشمل التميز والإبداع والالتزام بالوقت والجودة وتحقيق رضا العميل. وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطوير آلية واضحة لتقويم الأداء وربطها بالترقية والحوافز.

ج - للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث:

وهــو هل تختلــف المزايا والعيوب للحوافــز المادية الحالية بالأجهــزة الحكومية التي تعمل بنظام الخدمة المدنية (سلم الوظائف العامة) عن الجهات التي لا تخضع لسلم نظام الخدمــة المدنية؟ وتحقيقياً للهدف الثالث الذي مفاده التعــرف على الفجوة بين الحوافز المادية الحالية عند مقارنتها بجهات لا تخضع لســلم نظام الوظائف العامة «مراتب»، فقد أظهرت النتائج الواردة في المحور الســابع «مدى تكافؤ الحوافــز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام» في عمومه مستوى اختلاف كبير حسب تقييم موظفي ســلم المراتــب العامة بالأجهزة الحكومية، حيث جاء المســتوى العام لعدم التكافؤ مرتفعاً جداً بمتوســط حســابي (٤,٢٧) من (٥)، أي أنه يقع في الفئة (٤,٢ - ٥). كما أظهرت النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) بين فئات الجنس (ذكور، إناث)، فقد جاء تقييم الذكور مرتفعاً جداً للمســتوى العام لعدم التكافؤ بمتوســط حســابي قدره (٤,٢٩) من (٥)، أي أنه يقع في الفئــة (٤,٢-٥)، في حين أن تقييم الإناث جاء مرتفعاً بمتوســط حســابي (٤,٠٨) مــن (٥)، أي أنه يقــع في الفئة (٣,٤ إلى أقــل من ٤,٢)، وأظهرت النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً عند مســتوى معنوية(٠,٠٥) بين فئات مناطق الســكن (الوســطى، الغربية، بقية مناطق المملكة)، إذ جاء تقييم فئات المنطقة الوســطى وبقية المناطق مرتفعاً جداً للمســتوى العام لعدم التكافؤ بمتوســط حسابي (٤,٣١) من (٥) و(٤,٣٤) من (٥) على التوالي، أي أنهما يقعان في الفئة (٤,٢-٥)، في حين أن تقييم فئة السكن

بالمنطقة الغربية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤,٠٩) من (٥) أي أنه يقع في الفئة (٣,٤ إلى أقل من ٤,٢). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المستوى العام لعدم التكافؤ في عمومه باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) أو فئات العمر عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني وجود اتفاق تام بين جميع الموظفين على أن مستوى عدم التكافؤ مرتفع جداً بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية أو فئات أعمارهم.

كما يمكن استخلاص أهم (٥) نتائج تفتقدها الأجهزة الحكومية وفقاً لتقييم موظفي سلم الموظفين العام متضمنة العبارات التالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها النسبية المرتفعة جداً أي أنها تقع في الفئة (٤,٢-٥) في المتوسط وهي كما يلي:

١- عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.

٢- عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.

٣- مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.

٤- الراتب لا يتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.

٥- عدم تعديل سلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام. وتتماشى هذه النتيجة مع ما طالب به عضو المجلس عبدالله الجغيمان (٢٠١٤) بتعديل سلم الرواتب ليكون أكثر مرونة ويلبي التغييرات المالية والوظيفية سواء ما يتعلق منها بالحوافز المرتبطة بالإنتاجية أو التضخم لهذه السلالم مبرراً ذلك بأن كلفة المعيشة ارتفعت خلال (١٠) سنوات بمعدل نحو (٤٠٪) والقوة الشرائية لرواتب الموظفين انخفضت أيضاً بنسبة (٤٠٪)[١].

د - للإجابة عن السؤال الرابع:

وهو هل تختلف أهمية وطبيعة الحوافز من موظف إلى آخر حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي (مناطق السكن)؟ أظهرت النتائج الواردة في المحور

(١) مصدر سابق.

الخامس في عمومه أن مستوى أهمية الحوافز جاء مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤,٥٢) من (٥)، أي أنه يقع في الفئة (٤,٢-٥). كما أظهرت النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين طبيعة الحوافز (مالية، معنوية، معنوية ومالية)؛ إذ جاء مستوى الأهمية مرتفعاً جداً عند من (يفضلون الحوافز المالية) و(ويفضلون الحوافز المالية والمعنوية) بمتوسط حسابي (٤,٥١) و(٤,٥٤) على التوالي، وحاز على تقييم مرتفع بمتوسط حسابي (٤,١٨) لمستوى الأهمية من الموظفين الذين يفضلون الحوافز المعنوية فقط. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى أهمية الحوافز في عمومه باختلاف فئة المنصب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) أو الجنس (ذكور، إناث) أو مناطق السكن (الوسطى، الغربية، بقية المناطق) أو فئات العمر عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يعني وجود اتفاق تام بين جميع الموظفين على أن مستوى الأهمية مستوى مرتفع جداً بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية أو جنسهم أو مناطق سكنهم أو فئات أعمارهم. كما أظهرت النتائج أن أهم (٥) نقاط لمستوى أهمية الحوافز المادية بشكل عام وفقاً لتقييم موظفي سلم الموظفين العام متضمنة في العبارات التالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها النسبية المرتفعة جداً، أي أنها تقع في الفئة (٤,٢–٥) في المتوسط وهي كما يلي:

- تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.
- تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.
- تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.
- تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.
- تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.

هـ - للإجابة عن السؤال الخامس:

وهو هل الحوافز عند ارتباطها بمعدل التضخم والإعالة، وفارق المعيشة بين المدن كافية لمواجهة متطلبات الحياة المعيشية للموظفين؟ أظهرت نتائج المحور السادس في عمومه عدم تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف (التضخم والإعالة وفارق المعيشة بين المدن)؛ إذ جاء مستواها العام منخفضاً بمتوسط حسابي (٢,٥٦) من (٥)،

أي أنــه يقــع في الفئــة (١,٨ وأقل من ٢,٦). كــما أظهرت النتائج عدم وجــود فروق دالة إحصائياً حول تناســب الحوافــز المادية الحالية مع عوامل داخــل عمل الموظف (التضخم والإعالة وفارق المعيشــة بين المــدن) في عمومه باختلاف فئة المنصــب الوظيفي (العاشرة وما دون، الحادية عشرة وما فوق) أو الجنس (ذكور، إناث) أو مناطق الســكن (الوســطى، الغربيــة، بقية المناطق) وفئات من يعولهــم الموظف (واحد فقط، أثنان فقط، ثلاثة فأكثر) عند مســتوى معنوية (٠,٠٥)، مما يعني وجــود اتفاق تام بين جميع الموظفين بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية أو جنسهم على أن تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف ذو مستوى منخفض. كما يوجد اختلاف دال إحصائياً عند(٠,٠٥) في تناسب الحوافــز المادية الحالية مع عوامــل داخل عمل الموظف باختلاف فئات مناطق الســكن، فقد جاء متوســط التقييم لفئة (الوسطى) مساوياً (٢,٥٣) ولفئة (المناطق الأخرى) مساوياً (٢,٢٩)، وهــما تقييــمان منخفضان، ولفئــة (المنطقة الغربية) مســاوياً (٢,٨٣) وهو تقيم متوســط. وفي مضمون العبارة «تتناســب الحوافز المادية التي يحصــل عليها الموظف مع مســتوى الأســعار (معدل التضخم)» على اختلاف فئات الإعالة، فقد جاء متوســط التقييم لفئــة من يعــول (واحداً) (٢,١٥) ومن يعــول (اثنين) (٢,٢٨) ومن يعــول (أكثر من ثلاثة) (٢,٥١)، وجميعها يعد تقييماً منخفضاً لمستوى كفاية الحوافز عند مقارنتها بمعدل التضخم.

جاءت نتائج أهم (٣) نقاط تحتاج الأجهزة الحكومية إلى معالجتها وفقاً لتقييم موظفي ســلم الموظفين العام متضمنة العبارات التالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حســب أهميتها النسبية كما يلي:

- عدم تناسب الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظف مع متطلبات أفراد الأسرة الذين يعيلهم.
- عدم تناسب الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظف مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).
- عدم تتناسب الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظف مع المكان الذي يعيش فيه مع الأسرة.

و - للإجابة عن السؤال السادس:

وهــو أهم المقترحــات التطويرية لنظام الحوافــز المالية التي يراها منســوبو الأجهزة الحكوميــة التي تخضع لســلم نظام الخدمة المدنيــة (مراتب)، فقــد كان جل المقترحات

التطويرية لنظام الحوافز المالية التي ذكرها منســوبو الأجهزة الحكومية التي تخضع لسلم نظام الخدمة المدنية (مراتب) متركزة في النقاط التالية:

١- ضرورة تعديل سلم رواتب الموظفين الحالي لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار.

٢- ضرورة توفير تأمين طبي للموظف ومن يعول.

٣- ضرورة توفير بدل سكن للموظف.

٤- ضرورة العدالة والمساواة في الترقية.

٥- ضرورة العدالة والمساواة في تقييم الأداء الوظيفي.

٦- إعادة النظر لزيادة مكافأة نهاية الخدمة.

والملاحظــة الأخــيرة هنا هــي أن نتائج هذا البحــث الميداني تتفق مع مــا توصلت إليه دراســات وبحوث ســابقة، مثل دراســة (الغامدي٢٠١٣) وتوصلــه إلى أن أغلب المنظمات لا تطبــق نظام الحوافــز بالدرجة المطلوبة، كــما تتفق نتائج البحث مع ما جاء في دراســة (Cosma, 2014) بــأن الحوافــز الماديــة ذات أثر فعال في نفوس العاملــين وأنها قد أثبتت نجاعتها في تحســين الإنتاج وزيادته، وهو ما أســهم بلا شــك في تقدم المجتمعات الصناعية. وتتفق أيضاً مع نتائج دراســة (الجســار ٢٠٠٤م) التي خلصــت إلى أن الجوانب الاقتصادية أكــبر حافز للأفراد نحو تحقيق الإنجاز المطلــوب منهم، وأنه كلما زادت الحوافز المالية التي تقدمهــا الإدارة إلى الموظفــين أدى ذلك إلى زيادة جهودهــم وإنتاجيتهم في العمل المطلوب منهــم، والعكس بالعكس. كــما تتفق مع توصيات دراســة (Osa, 2014) على وجود تأثير إيجــابي للجوانــب المالية في دفع جهود الموظفــين نحو إنجاز المهام العاديــة وفوق العادية (الاســتثنائية). وتتفق مع ما وأوصت به دراسة (Olubusayo, 2014) على ضرورة مراجعة جميــع الحوافز دورياً في الأجهزة الحكومية وتعديلها بما يتيح للجهاز الحكومي الحفاظ على موظفيه وكسب رضاهم وولائهم، وذلك بغية معالجة النقص الدائم في الحوافز. كما أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع كثير مما تضمنته نتائج الدراسات السابقة التي كان موضوعها دراسة الحوافز في القطاع العام في المملكة مثل دراســة (العديلي ١٤٠٢) ودراسة (الزامل ١٤٠٢هـ) ودراسة (القبلان وعون الله ١٤٠٢هـ)، ورغم قدم هذه الدراسات فإن سلم الوظائف العامة «مراتــب» لم يتحســن كثيراً فيــما يخص الحوافــز والامتيازات المادية لموظفي هذا الســلم.

ثانياً - أبرز التوصيات:

ومن نتائج الاستبانة ومن نتائج السؤال المفتوح في الاستبانة الذي يأخذ مقترحات الموظفين في الحسبان، ومن آراء الخبراء الذين قابلهم الباحثان، إضافة إلى المقارنات مع نتائج البحوث والدراسات السابقة، يمكن أن يخلص هذا البحث الميداني إلى توصيات كثيرة بغية تحسين جانب الحوافز المادية لموظفي سلم الوظائف العامة «مراتب»، ومن أهمها ما يلي:

١- ضرورة تحسين العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي يعمل بها الموظف وربطها بالارتفاع السنوي للأسعار.

٢- ضرورة تحسين بدل الانتداب داخل المملكة عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله، وفق الفئات التي تحددها لائحة البدلات ومراعاة ذلك عند تحديثها.

٣- ضرورة تحسين بدل الانتداب خارج المملكة عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله وفق الفئات التي تحددها لائحة البدلات بعد تحديثها، وضرورة الأخذ في الاعتبار اختلاف صرف العملة بين وقت وآخر.

٤- ضرورة تحسين بدل العمل في منطقة نائية حتى تكون جاذبة للموظفين على سلم الوظائف العامة.

٥- ضرورة تحسين بدل طبيعة العمل (بدل خطر، بدل عدوى، ... إلخ).

٦- ضرورة توفير تأمين طبي لجميع موظفي سلم رواتب الموظفين العام أسوة بموظفي الهيئات والمؤسسات العامة.

٧- ضرورة توفير بدل السكن لجميع موظفي سلم رواتب الموظفين العام أسوة أيضاً بموظفي الهيئات والمؤسسات العامة.

٨- ضرورة تعديل مكافأة نهاية الخدمة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام «مراتب».

٩- ضرورة تعديل الراتب ليتناسب مع تكاليف المعيشة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باستمرار.

١٠- ضرورة وضـع آليـة تجعـل الحوافز المادية التـي يحصل عليها الموظف تتناسـب مع متطلبات أفراد الأسرة الذين يعيلهم.

١١- تضرورة تطوير آلية واضحة لتقويم الأداء وربطها بالترقية والحوافز والخطة الإستراتيجية للجهاز الحكومي.

١٢- ضرورة وضع آلية واضحة تجعل الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظف تتناسب مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).

١٣- ضرورة وضـع آلية واضحة تجعل الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظف تتناسـب مـع المكان الذي يعيش فيه مـع الأسرة، حيث تتفاوت المناطـق المختلفة في تكاليف مستوى المعيشة.

١٤- ضرورة إعادة النظر في مقدار مكافأة نهاية الخدمة لتكون مثل نظام موظفي التأمينات الاجتماعية (نظام العمل والعمال).

١٥- ضرورة وضـع آلية واضحة تضمن حقوق الموظـف المادية فيما لو تأخرت ترقيته لأمر ليس هو المتسبب فيه.

١٦- ضرورة وضع آلية واضحة لتدريب موظفي السـلم العام بحيث يرتبط التدريب فعلياً باحتياجات الوظيفة التي يشغلها الموظف والمهارات التي تتطلبها.

١٧- ضرورة إيجـاد آلية ومرونة لمكافأة الموظفين المتميزين والذين يقومون بأعمال متميزة تحسن من أداء الجهاز الحكومي الذي ينتمون إليه وتزيد من إنتاجيته وكفاءته.

١٨- ضرورة إيجـاد آلية وخطة واضحـة لتدريب وتأهيل الموظف منـذ التحاقه بالوظيفة تتناسب مع المنصب الذي يتم تأهيله له خلال سنوات معينة من خدمته.

١٩- ضرورة الحد من تسـيب الموظفين وخروجهم أثناء وقت الدوام الرسـمي واعتبار هذا السلوك جزءاً من التقييم السلبي عند تقدير حوافز الموظف المادية للعام الجديد.

٢٠- ضرورة إيجـاد آلية لقبول تظلم الموظف فيما لو تم تقييمه وتحديد علاوته وفقاً لهذا التقييم متى شعر أن هناك إجحافاً في التقييم وضعفاً في عدالة التقييم، مع إتاحة نتائج التقييم وطريقته وعناصره متاحة للجميع للاطلاع عليها بكل شفافية ووضوح.

خاتمة:

سـعى هذا البحث لاسـتطلاع آراء المختصين والموظفين في مـدى ملاءمة لائحة الحوافز والمزايا المالية في دعم تحسـن إنتاجية موظفي سـلم الوظائف العامة «مراتب» في المملكة العربية السـعودية. كما سـعى من خلال المقارنات مع الإمـارات العربية المتحدة وبعض الهيئات التي لا تتبع لسلم الوظائف العامة لمعرفة مقدار الفجوة في المزايا التي يحصل عليها موظفو سلم الوظائف العامة مقارنة بموظفي السلالم الأخرى وخصوصاً الهيئات العامة.

إن المزايا والحوافز المادية في سـلم الوظائف العامة لم تبحث منذ ما يزيد عن ١٥ عاماً مـن الزمن، فقد لاحـظ الباحثان أن كل البحوث والدراسـات التـي كان موضوعها حوافز موظفي سـلم الوظائـف العامة كانت قديمة وتعود لتاريخ قديم رغم ما طرأ على السـلم والنظام من تحديث وتطوير.

ويتمنـى الباحثان أن يكون هذا البحـث الميداني إضافة علمية جيدة للموضوعات التي تتطرق إلى الحوافز في القطاع العام، ولا سـيما أن المملكة اليوم تدخل عصراً جديداً دشـنته رؤيـة السـعودية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وهو ما يجعـل هذا البحث بداية للبناء عليها لبحوث ودراسـات مقبلة في ظل التغييرات التي تحملها الرؤية وبرنامج التحول الوطنـي التي تهدف إلى رفع كفاءة وإنتاجية وأداء القطاع العام وموظفي سـلم الوظائف العامة بشكل خاص، وهو ما يتطلب أيضاً إعادة النظر في تقييم الحوافز وربطها بالإنتاجية ومعدل الأداء، إضافة إلى ضرورة أخذها في الحسـبان معدل مستوى المعيشة وعدد المعالين بما يوفر للموظف راتباً وحوافز داعمة لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

والله الهادي إلى سواء السبيل.



المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢) «الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي الفعال» المجموعة العربية للتدريب والنشر إصدار ثاني.

٢- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). «الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال» المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٣- بثينة، جمجوم (دون تاريخ). «تطور الفكر الإداري»، على الرابط: (faculty.ksu.edu.sa/mohdalmumani/1011/.ppt) جامعة الملك عبد العزيز- إدارة اعمال.

٤- البقمي، متعب (٢٠١٢). «السلوك الإنساني في المنظمات»، محاضرات غير منشورة. جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

٥- بكر، القباني (١٤٠٢هـ). «الجوانب النظامية لحوافز الخدمة المدنية في المملكة» ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية بمعهد الإدارة العامة.

٦- الجسار، عبد المحسن، وآخرون (٢٠٠٤). «مدى تأثير سياسة المكافآت في دافعية موظفي الخدمة المدنية» مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

٧- الجغيمان، عبدالله (٢٠١٤). «نظام الحوافز ... منطلق تطوير الخدمة المدنية» صحيفة الاقتصادية العدد (٧٤٨١).

٨- الحسنية، سليم إبراهيم (٢٠١٣). «السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية» الوراق للنشر والتوزيع.

٩- حسنين، أحمد جابر (٢٠١٤). «الإحباط الإداري – الأسباب والعلاج»، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

١٠- الحلايبة، غازي (٢٠١٣). «أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن»، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١١- حنوش، زكي (١٤٠٢هـ). «دراسة الحوافز والتنمية الشاملة» ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية بمعهد الإدارة العامة في الرياض.

١٢- خيرو، مازن (دون تاريخ). «مدارس الإدارة ونظريتها وتطبيقاتها في المكتبات ومراكز المعلومات»، محاضرات غير منشورة.

١٣- الزامل، عبدالله (١٤٠٢هـ). «نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل» ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية بمعهد الإدارة العامة.

١٤- الزامل، عبدالله؛ وخطاب، عبدالمنعم (١٤٠٢هـ). «دراسة فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة» ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية بمعهد الإدارة العامة في الرياض.

١٥- السعودي، موسى (٢٠١٣). «أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية» دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٤٠، العدد ١. عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية.

١٦- الشيحة، عدنان بن عبد الله (٢٠١٤). «نظام الحوافز.. منطلق تطوير الخدمة المدنية» صحيفة الاقتصادية العدد (٧٤٨١).

١٧- عباس، أنس؛ وحمادي، سليمان (٢٠٠٩) «الحوافز وأثرها على الأداء» مجلة تنمية الرافدين العدد ٩٣ مجلد ٣١.

١٨- عبد الوهاب، على محمد (١٩٨٢م). «الحوافز في المملكة العربية السعودية» الرياض – مركز البحوث، معهد الإدارة العامة في الرياض ١٤٠٣هـ .

١٩- عبدالباسط، محمد فؤاد (١٩٩١). «قياس كفاية الأداء للعاملين بالدولة»، كلية الحقوق جامعة الإسكندرية.

٢٠- عبدالقادر، أحمد وآخرون (٢٠١٢م). «أثر ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياد الصناعية» جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – مجلة العلوم والتقانة.

٢١- العتيبي، محمد زويد (٢٠١٢م). «الترقيات في دول مجلس التعاون الخليجي – نظرة تقويمية ورؤى مستقبلية تطويرية»، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي العربية.

٢٢- العتيبي، محمد زويد (٢٠١٣) «رؤى وأفكار لإصلاح الخدمة المدنية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، دار جداول للنشر والترجمة والتوزيع- لبنان.

٢٣- العتيبي، محمد زويد (٢٠١٤م). «نظام الخدمة المدنية وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية»، الطبعة الثامنة.

٢٤- العديلي، ناصر(١٤٠٢هـ). «دراسة الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي» ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية بمعهد الإدارة العامة في الرياض.

٢٥- العسكر، غالب؛ والصقر، محمد (٢٠٠٨). «أثر البعد المادي والمعنوي على زيادة إنجاز العمل: دراسة على موظفي وحدة التحريات المالية بالمملكة». على الرابط: https://www.google.com.sa/search?rlz=1C2VFKA_» &enSA625SA625

٢٦- عوض الله، ميرفت توفيق (٢٠١٢م). «أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين» رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك - كلية الدراسات العليا.

٢٧- عون الله، صلاح؛ والقبلان، يوسف (١٤٠٢هـ). «دراسة الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية» ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية بمعهد الإدارة العامة.

٢٨- عيسي، منصور (٢٠١٣م). «طرق حفز العاملين» الدار المصرية للعلوم، الطبعة الأولى.

٢٩- الغامدي، عبدالله عبد الواحد (٢٠١٣م). «التحفيز الإداري: القوة الخفية الدافعة لسمو الهمم وبلوغ القمم» الدمام دار الكفاح للنشر والتوزيع.

٣٠- الغامدي، عبدالله عبد الواحد (٢٠١٤م). «القيادة الإدارية» الدمام دار الكفاح للنشر والتوزيع.

٣١- ماهر، أحمد (٢٠١٠م) «نظم الأجور والتعويضات» الدار الجامعية مصر.

٣٢- مصطفي، بابكر (٢٠٠٧). «الإنتاجية وقياسها» المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

٣٣- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦). «الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين» المكتبة العصرية للنشر والتوزيع بالمنصور.

٣٤- نعيمة، بارك (٢٠٠٩). «تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية» مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا – العدد السابع.

٣٥- هيئة الإحصاءات العامة (٢٠١٦). التقرير الشهري للتضخم، يناير ٢٠١٦.

٣٦- وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٦هـ). «النشرة الإحصائية الدورية للخدمة المدنية» العدد (٢١) لشهر رمضان ١٤٣٦هـ.

٣٧- وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٦هـ). لائحة الحوافز والمزايا المالية. على الرابط: https://www.mcs.gov.sa/Ministry/ .(About/Pages/default.aspx

٣٨- ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٨٦). «تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية» المنظمة العربية للعلوم الإدارية – إدارة البحوث.

٣٩- يوسف، محمد الحسن (٢٠١٢م). «التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة» رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Kosfeld, M. Susanne, N. Yang, X.(2014). «Knowing that you matter. Matters! The interplay Meaning, Monetary Incentives and Worker Recognition"

2- Chandrasekar, K.(2011) Workplace Environment and its Impact On Organizational Performance. International Journal of Interprise Company and business Systems. Vol.1 Issue January 2011.

3- Cosma, D. (2014) How Important is Money as An Incetives to Motivate Employees In Higher Education Sector. Literature Review. University Of Targu Jiu, Economy Series issue 2/2014.

4- Curristine, Teresa, Lonti, Zsuzsanna, and Joumard, Isabelle(2007). 'Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities". OECD Journal on Budgeting, Volume 7 – No. 1.

5- Gary .C and Daniela G (2014) " Creativity and Financial Incentives"

6- Glassman A.M. (1978)The Challenge of management, California State University, Northridge.

7- Jentzsc, N. (2015) Economic Incentives for Cyber Security Innovation. IPACSO.

8- Kosfeld, M. Susanne, N. Yang, X.(2014) Knowing that you matter. Matters! The interplay Meaning, Monetary Incentives and Worker Reconition. Inistitute For the Study of Labor.

9- Laffont, J.Jand Martimont.D(2001) " The theory of Incentives-I- The principal – Agent Model"

10- Leong, T. W and Rashad , Y (2014) " The Impact of Positive Reinforcement on Employees Performance in Organizations" American Journal of Industrial and Business Management.

11- Moyosore, O.R. & Jonathan, O.A(2011). Efficacy of Financial Incentives - Assessment of Medium Scale Entrepreurial Firms. International Journal of Economics and Management Sciences.Vol. 1, No. (4), 2011, pp37 – 41.

12- Olubusayo, F. H. Stephen, I. A. Maxwell, O. (2014) Incentives Packages and Employees Attitutes to Work: A Study for Selected Government Prastatals In Ogun State, South – West, Nigeria. International Journal of Research In Busiess and Social Sciences. Vol. (3) No. (1) 2014 ISSN : 2147- 4478.

13- Osa, I. G. (2014) Monetary Incentives Motivates Employees On Organizational Performance. Global Journal of Arts Humanities and Social Sciences. Vol.(20 No. (7) pp61 – 69. Published by Europian Centre For Research Training and Development.

14- Osa, I.G (2014) "MONETARY INCENTIVES MOTIVATES EMPLOYEE'S ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE" Global Journal of Arts Humanities and Social Science Vol.2, No.7, pp.61-69, September 2014

15- Oyer, Paul and Schaefe, Scott (2010) "Personnel Economics: Hiring and Incentives". NBER Working Paper No. 15977, Issued in May 2010.

16- Sarah E. B and Geoffrey B. S (2002)" The Effects of monetary incentives on efforts and tasks performance : theories, evidence, and a framework for research" Accounting Organizations and Society 27(2002) 303-345.

17- The Global Competitiveness Report (2014).The Global Competitiveness Index. Country Profile Highlights

الملاحق

ملحق أ - أداة جمع البيانات:

رقم الاستبانة	

يقـــوم فريق من معهد الإدارة العامة بدراســـة ميدانية تحت عنوان «تقييم مدى كفاية الحوافـــز المادية في ســـلم الموظفين العام لزيادة انتاجية الموظفـــين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية». وعليه نأمل منكم الإجابة عن تساؤلات الدراسة بكل شفافية ومسئولية حتى يتســـنى تحقيق أهداف الدراسة التي نتوقع ونأمل أن تعود على الموظفين بالفائـــدة المرجوة. كما نحيطكم علماً بأن نتائج الدراســـة ســـوف تســـتخدم فقط لأغراض البحـــث العلمي وصولاً إلى تطوير نظم الحوافز الماديـــة (الحقوق والمزايا المالية) الواردة في نظام الخدمة المدنية.

معلومات عامة:

اسم الجهة: ....

المسمى الوظيفي: ....

المرتبة الوظيفـيـة: ....

مكان العمـل (اسم المدينة) ....

مكان السكن (اسم المدينة) ....

تعليمات عامة لتعبئة الاستبيان:

١- ضع علامة (√) داخل المربع الذي تختاره في كل سؤال من الأسئلة.

٢- تأكد فضلاً من الإجابة عن كل الأسئلة.

أولاً - الخصائص الشخصية:

١- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر: ☐ أقل من عشرين سنة. ☐ ٢٠ – ٢٩ سنة. ☐ ٣٠ – ٣٩ سنة.
☐ ٤٠ – ٤٩ سنة. ☐ ٥٠ سنة فأكثر.

٣- المستوى التعليمي: ☐ ثانوية عامة فأقل. ☐ دبلوم فوق الثانوي.
☐ بكالوريوس. ☐ دراسات عليا.

٤- الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب. ☐ متزوج. ☐ مطلق. ☐ أرمل.

٥- عدد الذين تعولهم: ☐ ١ إلى ٣ أفراد. ☐ ٤ – ٦ أفراد. ☐ ٧ – ٩ أفراد.
☐ ١٠ أفراد فأكثر.

ثانياً - الإلمام بلائحة الحقوق والمزايا المالية والمفاضلة بين طبيعة الحوافز:

أ - المفاضلة بين طبيعة الحوافز في جهة العمل: ضع علامة (P) في المكان المخصص للإجابة.

١- ( ) أفضل الحوافز المالية التي تشبع حاجاتي المادية فقط.

٢- ( ) أفضل الحوافز المعنوية التي تشبع الحاجات الذاتية والوجدانية كخطابات الشكر، وشهادات التقدير، الثناء الشفهي فقط.

٣- ( ) أفضلهما معاً بمستوى واحد.

ب - ما مدى إلمامك بلائحة الحقوق والمزايا المالية لموظفي سلم الموظفين العام على نظام الخدمة المدنية؟

☐ إلمام تام. ☐ إلمام متوسط. ☐ إلمام ضعيف. ☐ غير ملم بتاتاً.

ثالثاً - كفاية الحوافز الأساسية:

لــكل عبــارة من العبارات التالية ضع علامة (√) في المــكان المخصص للإجابة عن درجة الكفاية في الحوافز الأساسية التي تمنحك إياها جهة عملك.

مدى كفاية الحوافز في العبارات التالية: ما مدى كفاية الحوافز المادية المعطاة لك في عملك الحالي؟	كافٍ جداً	كافٍ	كافٍ إلى حد ما	غير كافٍ	غير كافٍ مطلقاً	لا ينطبق
كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية حاجاتك المادية.						
كفاية الراتب في مقابل المهام المكلف بها.						
كفاية الراتب الذي تتقاضاه في تغطية احتياجات أسرتك ومن تعول.						
كفاية مقدار بدل النقل لتغطية مصاريف تنقلك من وإلى عملك.						
كفاية العلاوة السـنوية وفق المرتبة والدرجة التي تعمـل بها مقارنة بالارتفاع السنوي للأسعار.						
كفايـة الانتـداب داخل المملكة عـن كل يوم تقضيه خارج مقـر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.						
كفايـة الانتداب خـارج المملكة عن كل يـوم تقضيه خارج مقـر عملك، وفق الفئات التي حددتها لائحة البدلات.						
كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي.						
كفاية ما يصرف لك عند تكليفك بالعمل أثناء العطل الرسمية.						
كفاية بدل العمل في منطقة نائية.						
كفاية بدل طبيعة العمل (خطر، عدوى، ... إلخ).						
كفايـة بدل المهنة (مثل مـن يقومون بالتعليم والتدريب ممن هم على سـلم الوظائف العامة).						
كفايـة ما يصرف لك من بدل ترحيـل عند نقل عملك من مكان إلى آخر داخل المملكة.						

رابعاً - كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية:

لـكل عبارة من العبــارات التالية فضلاً ضع علامة (√) في المــكان المخصص للإجابة عن درجة موافقتك على كفاية الحوافز المرتبطة بالترقية التي تمنحك إياها جهة عملك.

مدى موافقتك على مضامين العبارات التالية:	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً	لا تنطبق
شروط الترقية في جهة عملي واضحة.						
تتوافر في جهة عملي العدالة والمساواة في الترقية للجميع.						
ترتبط الترقية في جهة عملي بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين.						
ترتبط الترقية في جهة عملي بسنوات خدمة محددة.						
ترتبط الترقية في جهة عملي بالحصول على دورات تدريبية مناسبة.						
الحصول على دورات تدريبية مناسبة متاح للجميع في جهة عملي.						
لا تتأخر ترقيات الموظفين في جهة عملي متى ما استكملوا شروط الترقية.						
عند تأخر الترقية لأي سـبب فأنا أحصل على المزايا المالية للمرتبة الجديدة بأثر رجعي حينما أترقى عليها مقارنة بما هو معمل به في نظام خدمة الضباط.						
عند تأخر الترقية لأي سـبب فإن سنوات التأخر تحسم من شروط المدة اللازمة للبقاء في المرتبة الجديدة مقارنة بما هو معمل به في نظام خدمة الضباط.						

خامساً - كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية:

لكل عبــارة من العبارات التالية، فضلاً ضع علامة (√) في المكان المخصص للإجابة عن درجة موافقتك على كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية التي تمنحك إياها جهة عملك.

مدى موافقتك على كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بزيادة الإنتاجية في مضامين العبارات التالية:	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً	لا تنطبق
في جهة عملي، يمكنني الحصول على مكافأة (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.						
في جهة عملي، يمكنني الحصول على ترقية (استثنائية) مقابل الأداء المتميز.						
في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة لمزيد من التدريب مقابل الأداء المتميز.						
في جهة عملي، يمكنني الحصول على ميزات إضافية (رئاسة قسم أو إشراف على إدارة).						
في جهة عملي، يمكنني الحصول على فرصة للابتعاث مقابل الأداء المتميز.						
في جهة عملي، لا أحصل على أية ميزة مادية سواءً حصلت على تقدير ممتاز أو مرضٍ.						

سادساً - كفاية الحوافز المادية الطويلة الأجل:

لكل عبارة من العبارات التالية، فضلاً ضع علامة (√) في المكان المخصص للإجابة عن درجة موافقتك على كفاية الحوافز الطويلة الأجل التي تمنحك إياها جهة عملك بغية البقاء في العمل.

ما أسباب التحفيز للبقاء في العمل الحالي؟ (كفاية الحوافز الطويلة الأجل)	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً
من أسباب التحفيز للبقاء في عملي إمكانية التقاعد المبكر.					
من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على تمديد بعد التقاعد.					
من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على مكافأة نهاية الخدمة.					
من أسباب التحفيز للبقاء في عملي حصولي على راتب تقاعد مجزٍ.					
من أسباب التحفيز للبقاء في عملي أن ساعات العمل مناسبة (دوام واحد)، مما يمكنني من القيام بأعمال أخرى بجانب عملي.					

سابعاً - أهمية الحوافز المادية (الراتب، العلاوات، البدلات، المكافآت) بشكل عام:

لــكل عبــارة من العبارات التالية، فضلاً ضع علامــة (√) في المكان المخصص للإجابة عن درجة موافقتك على أهمية الحوافز المادية التي تمنحك إياها جهة عملك.

أهمية (مزايا) الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة:	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً
تعزز من الثقة بالنفس.					
تزيد من الولاء والانتماء للعمل والوظيفة.					
تساعد على تحسين الأوضاع المعيشية للموظف.					
تغطي ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله.					
تساعد على رفع الروح المعنوية للموظف.					
تساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.					
تساعد على زيادة الرغبة عند الموظف للابتكار والإبداع.					
تساعد على رفع مستوى الطموح لدى الموظف.					
تزيد الرضا الوظيفي والراحة النفسية.					
تساعد على زيادة شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.					
تشعر الموظف بالتقدير والاحترام من الرؤساء والآخرين في العمل.					

ثامناً - مدى تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل جهة عملك:

لـــكل عبـــارة من العبارات التالية، فضلاً ضع علامـــة (√) في المكان المخصص للإجابة عن درجة موافقتك على تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل جهة عملك.

مدى تناسب الحوافز المادية مع عوامل داخل جهة عملك:	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً
تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مؤهلاتي العلمية.					
تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع خبراتي العملية.					
تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي الحالي.					
تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع عدد ساعات العمل الحالية.					
تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع مستوى الأسعار (معدل التضخم).					
تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع متطلبات أفراد الأسرة الذين أعيلهم.					
تتناسب الحوافز المادية التي أحصل عليها مع المكان الذي أعيش فيه مع الأسرة.					

تاســعاً - مدى تكافؤ الحوافز المادية الحالية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام:

لـــكل عبـــارة من العبارات التالية، فضلاً ضع علامـــة (√) في المكان المخصص للإجابة عن درجة موافقتك على أوجه تكافؤ الحوافز المادية التي تمنحك إياها جهة عملك.

مدى تكافؤ الحوافز المادية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب نظام الخدمة المدنية:	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً
وجود تفـاوت في الرواتب التي يتقاضاها موظفو ســلم الموظفين العــام مقارنة بموظفي الجهات الأخرى من ذوي المؤهلات والخبرات والكفاءات المتشابهة.					
الراتب لا يتناســب مع تكاليف المعيشــة الباهظة والالتزامات المالية المتزايدة باســتمرار مقارنة مع رواتب الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.					

مدى تكافؤ الحوافز المادية مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب نظام الخدمة المدنية:	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً
عدم تعديل سلم رواتب الموظفين منذ فترة طويلة لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار ليتماشى مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.					
التدريب لا يتناسب مع واجبات ومسئوليات الوظيفة التي أشغلها مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.					
عدم وجود بدل السكن مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.					
عدم وجود تأمين طبي مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.					
عدم وجود رسوم دراسة للأبناء مقارنة مع الجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.					
مكافأة نهاية الخدمة ضعيفة مقارنة بالجهات التي لا تخضع لسلم رواتب الموظفين العام.					

عاشراً - أهم المقترحات التطويرية التي تنشدها لترقية الحوافز المادية بغية زيادة الإنتاجية في العمل:

١- ....

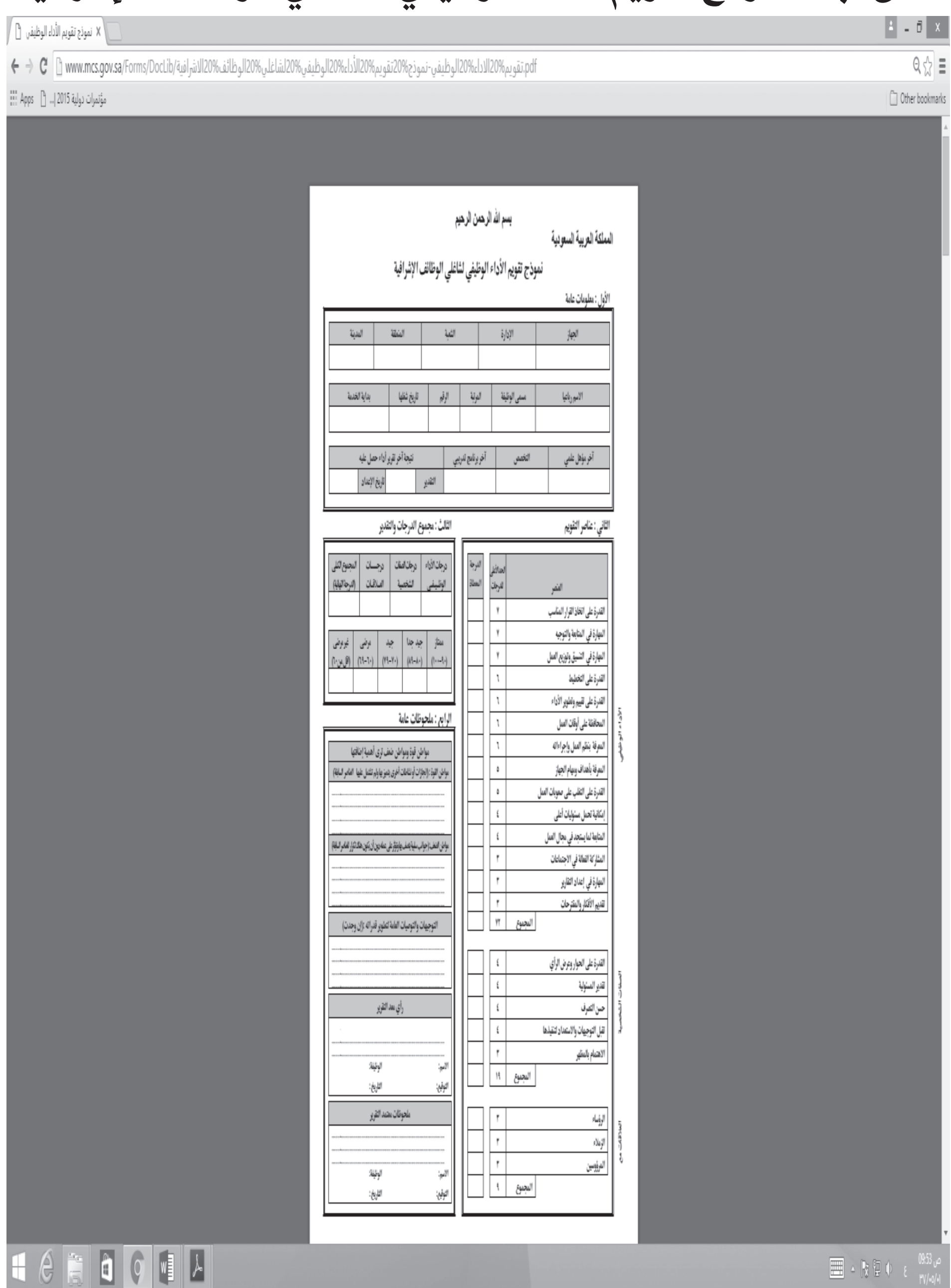
٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

ملحق ب - نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية:



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية

الأول : معلومات عامة

الجهاز	الإدارة	الشعبة	المنطقة	المدينة

الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	المرتبة	الرقم	تاريخ شغلها	بداية الخدمة

آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه			
			التقدير		تاريخ الإعداد	

الثاني : عناصر التقويم

	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الأداء الوظيفي	القدرة على اتخاذ القرار المناسب	٧	
	المهارة في المتابعة والتوجيه	٧	
	المهارة في التنسيق وتوزيع العمل	٧	
	القدرة على التخطيط	٦	
	القدرة على تقييم وتطوير الأداء	٦	
	المحافظة على أوقات العمل	٦	
	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٦	
	المعرفة بأهداف ومهام الجهاز	٥	
	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	٥	
	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	٤	
	المتابعة لما يستجد في مجال العمل	٤	
	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	٣	
	المهارة في إعداد التقارير	٣	
	تقديم الأفكار والمقترحات	٣	
	المجموع	٧٢	
الصفات الشخصية	القدرة على الحوار وعرض الرأي	٤	
	تقدير المسئولية	٤	
	حسن التصرف	٤	
	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٤	
	الاهتمام بالمظهر	٣	
	المجموع	١٩	
العلاقات مع	الرؤساء	٣	
	الزملاء	٣	
	المرؤوسين	٣	
	المجموع	٩	

الثالث : مجموع الدرجات والتقدير

درجات الأداء الوظيفي	درجات الصفات الشخصية	درجات العلاقات	المجموع الكلي (الدرجة النهائية)

ممتاز (٩٠-١٠٠)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	مرضي (٦٠-٦٩)	غير مرضي (أقل من ٦٠)

الرابع : ملحوظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها

مواطن القوة: (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)

....

....

....

مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار العناصر السابقة)

....

....

....

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته :(إن وجدت)

....

....

....

رأي معد التقرير

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

ملحوظات معتمد التقرير

....

....

....

الاسم: الوظيفة:

التوقيع: التاريخ:

ملحق ج - نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ولائحته التنفيذية:

أولاً - نظــام الخدمــة المدنية الصادر بالمرســوم الملكــي رقم م/ ٤٩ وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ والمعمول به اعتباراً من ١٣٩٧/٨/١هـ:

الباب الأول - الوظائف:

- مادة ١ - الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة.
- مــادة ٢- تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومســتوى الواجبات والمســئوليات والمؤهلات المطلوبة لشــغلها وتوصيف الفئات طبقاً للقواعد الواردة في المادة الثالثة، ويجوز أن يجري تصنيف الوظائف تدريجياً، وذلك وفق قواعد تعتمد بقرار من رئيس مجلس الخدمة المدنية.
- مادة ٣- توصف مختلف الفئات بحيث تتضمن أوصاف كل فئة ما يلي:

أ - الاسم الذي يدل عليها.

ب - مرتبتها حسب سلم الرواتب الملحق بهذا النظام.

ت - وصفاً عاماً لواجباتها.

ث - وصفاً تحليلياً لواجباتها ومسئولياتها.

ج - بياناً بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها وتشمل المؤهلات العلمية والعملية والدرجة.

ح - المهارة المطلوبة وغير ذلك من الشروط المطلوبة للوظيفة.

الباب الثاني - الموظفون:

الفصل الأول - شغل الوظيفة:

- مادة ٤ – مع مراعاة ما تقضي به الأنظمة الأخرى يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف أن يكون:

أ - ســعودي الجنسية، ويجوز استثناؤه من ذلك واستخدام غير السعودي بصفة مؤقتة في الوظائف التي تتطلب كفاءات غير متوفرة في الســعوديين بموجب قواعد يضعها مجلس الخدمة المدنية.

ب - مكملاً سبعة عشر عاماً من العمر.

ت - لائقاً صحياً للخدمة.

ث - حسن السيرة والأخلاق.

ج - حائـزاً على المؤهلات المطلوبـة للوظيفة، ويجوز لمجلس الخدمة المدنية الإعفاء من هـذا الشرط. غير محكوم عليه بحد شرعي أو بالسـجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة حتى يمضي على انتهاء الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل.

ح - غير مفصول من خدمة الدولة لأسـباب تأديبية ما لم يكن قد مضى على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل.

- مادة ٥ – يتم شغل وظائف الدواوين الملكية بأمر ملكي.

- مادة ٦- يتم شغل وظائف المرتبة الرابعة عشرة فما فوق بقرار مجلس الوزراء ويتم شغل وظائف المرتبة الثالثة عشرة فما دون بقرار من الوزير المختص.

- مـادة ٧- تعلن وزارة الخدمة المدنيـة الوظائف التي في المرتبة العاشرة فما دون ويخضع جميـع المتقدمين لشـغل هذه الوظائف لتقييـم تحدد وزارة الخدمة المدنية مقاييسـه وإجراءاته حسـب الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة. ويجوز بعد اتفاق وزير الخدمة المدنيـة والوزيـر المختص أن تقوم الجهـة الإدارية بامتحان من يتقدمون لشـغل بعض وظائف المراتب الخامسة فما دون وفق المقاييس والإجراءات التي تحددها وزارة الخدمة المدنية.

- مادة ٨ - الموظف الذي لا يباشر مهام وظيفته دون عذر مشروع خلال خمسة عشر (١٥) يوماً من تاريخ إبلاغه قرار التعيين يلغى قرار تعيينه ويعد كأن لم يكن.

- مادة ٩- يعتبر الموظف المعين ابتداء تحت التجربة مدة سنة.

- مادة ١٠-

أ - تتم ترقية ونقل الموظفين إلى الوظائف الشـاغرة وفق الأحكام التي تحددها قواعد التصنيف بما في ذلك مؤهلات وشروط شغل الوظيفة.

ب - لا تكون الترقية نافذة قبل صدور القرار بها.

الفصل الثاني - الواجبات:

- مادة ١١- يجب على الموظف خاصة:

أ - أن يترفـع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة ســواء كان ذلك في محل العمل أو خارجه.

ب - أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

ت - أن يخصــص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.

- مادة ١٢- يحظر على الموظف خاصة:

أ - إساءة استعمال السلطة الوظيفية.

ب - استغلال النفوذ.

ت - قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة.

ث - قبول الهدايا أو الإكراميات أو خلافه بالذات أو بالوساطة لقصد الإغراء من أرباب المصالح.

ج - إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد تركه الخدمة.

- مادة ١٣- يجب على الموظف أن يمتنع عن:

أ - الاشتغال بالتجارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ب - الاشتراك في تأسيس الشركات أو قبول عضوية مجالس إدارتها أو أي عمل فيها أو في محل تجاري إلا إذا كان معيناً من الحكومة، ويجوز بمقتضى لائحة يصدرها مجلس الوزراء الأذن للموظفين بالعمل في القطاع الخاص في غير أوقات الدوام الرسمي.

– لا يجوز للموظف الجمع بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى، ويجوز الترخيص في الاشتغال بالمهن الحرة لمن تقتضي المصلحة العامة بالترخيص لهم في ذلك لحاجة البلاد إلى مهنهم ويكون منح هذا الترخيص من قبل الوزير المختص وتحدد اللائحة شروط هذا الترخيص.

- مادة ١٥- كل موظف مســؤول عما يصدر عنه ومســؤول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه.

الفصل الثالث - الرواتب والعلاوات:

- مادة ١٦-

أ - يستحق الموظف راتبه اعتباراً من تاريخ مباشرته العمل.

ب - يمنح الموظف العلاوة وفق سلم الرواتب الملحق بهذا النظام وذلك بنقله من الدرجة التي يشغلها إلى الدرجة التالية لها مباشرة في المرتبة نفسها، ويتم هذا النقل من أول شهر محرم من كل سنة.

- مادة ١٨-

أ - يمنح الموظف المعين راتب أول درجة في مرتبة الوظيفة التي عين عليها فإذا كان راتبه عند التعيين يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه عند التعيين ويجوز التعيين في غير الدرجة الأولى بالنسبة لمن يتوفر لديه مؤهلات معينة يحددها مجلس الخدمة المدنية.

ب - يمنح الموظف المرقى راتب أول درجة في مرتبة الوظيفة التي يرقى إليها فإذا كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه، ويجوز بقرار من السلطة المختصة منح الموظف المرقى راتب الدرجة التالية.

ج - في حالة إعادة الموظف الذي ترك الخدمة في وظيفة بنفس المرتبة التي كان يشغلها عند انتهاء خدمته يوضع بنفس الدرجة التي كان عليها، أما إذا أعيد إلى وظيفة ذات مرتبة أقل فيمنح راتب أول درجة تتجاوز آخر راتب كان يتقاضاه، فإذا كان راتبه يزيد على آخر درجة في مرتبة الوظيفة يمنح هذه الدرجة.

- مادة ١٩- يصرف للموظف المكفوف اليد ومن في حكمه نصف صافي راتبه، فإذا بُرِّئ أو عوقب بغير الفصل يصرف له الباقي من راتبه، أما إذا عوقب بالفصل فلا يستعاد ما صرف له ما لم تقرر الجهة التي أصدرت قرار العقوبة غير ذلك.

- مادة ٢٠- لا يجوز الحجز على راتب الموظف إلا بأمر من الجهة المختصة، ولا يجوز أن يتجاوز المقدار المحجوز كل شهر ثلث صافي راتبه الشهري ما عدا دين النفقة.

- مادة ٢١- مع مراعاة ما تقضي به الأنظمة لا يستحق الموظف راتباً عن الأيام التي لا يباشر فيها عمله.

الفصل الرابع - البدلات والمكافآت والتعويضات:

- مادة ٢٢- يصرف للموظف المنتدب في مهمة رسمية بدل نقدي عن كل يوم يقضيه خارج مقر عمله داخل المملكة أو خارجها وفق الفئات التي تحددها لائحة البدلات.
- مادة ٢٣- يجوز بقرار من الوزير المختص تكليف الموظف بالقيام بأعمال وظيفة معينة أو بالقيام بمهمة رسمية، كما يجوز تكليفه بذلك مع قيامه بمهام وظيفته الأصلية.
- مـادة ٢٤- يجـوز أن تحدد وزارة الخدمة المدنية المسـتوى الذي يصـل إليه أداء العمل بالنسـبة لبعض الوظائف فإذا زاد عمل الموظف عن القدر المحدد جاز منحه مكافأة عن هذه الزيادة تحدد بقرار من الوزير المختص وتحدد اللائحة قواعد منح هذه المكافأة.
- مادة ٢٥- يجوز بقرار من الوزير المختص شغل بعض الوظائف بصفة مؤقتة بمكافأة تحدد على أسـاس العمل بالقطعة أو الإنتاج أو السـاعة حسـب المعدلات التي يضعها مجلس الخدمة المدنية.
- مادة ٢٦- يصرف للموظف الذي يكلف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي وأثناء العطل الرسمية مكافأة نقدية عن الساعات الإضافية، وتحدد اللائحة قواعد منح هذه المكافأة.
- مـادة ٢٧- تحدد اللائحة أنـواع ومقدار وشروط البدلات أو المكافـآت أو التعويضات أو المزايا التي تمنح للموظف.

الفصل الخامس - الإجازات والإعارة:

- مـادة ٢٨- تحدد اللائحة أنـواع ومدد وشروط الإجازات وفترات الغياب التي يسـتحقها الموظف أو يؤذن له فيها.
- مادة ٢٩- يجوز إعارة الموظف بعد موافقته للعمل لدى المؤسسـات العامة أو الخاصة أو الحكومات أو الهيئات الدولية وتحدد اللائحة قواعد الإعارة.

الفصل السادس - إنهاء الخدمة:

- مادة ٣٠- مع مراعاة أسباب إنهاء الخدمة التي تنص عليها الأنظمة تنهى خدمة الموظف لأحد الأسباب التالية:
  أ - الاستقالة.

ب - طلب الإحالة على التقاعد قبل بلوغ السن النظامية حسب نظام التقاعد.

ت - إلغاء الوظيفة.

ث - بلوغ السن النظامية للتقاعد ما لم تمدد خدمته بقرار من السلطة المختصة.

ج - العجز الصحي.

ح - الغياب بغير عذر مشروع أو عدم تنفيذ قرار النقل.

خ - الفصل لأسباب تأديبية.

د - الفصل بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء.

الباب الثالث - أحكام عامة وانتقالية:

- ماده ٣١- للوزير المختص تفويض بعض صلاحياته المقررة في هذا النظام.

- ماده ٣٢- يكون لرئيس المصلحة المستقلة بالنسبة لموظفي هذه المصلحة من الصلاحيات ما للوزير بالنسبة لموظفي الوزارة.

- ماده ٣٣- لا يجوز تعيين الموظف على أكثر من وظيفة واحدة.

- مادة ٣٤- يعتبر تدريب الموظفين جزءاً من واجبات العمل النظامية ســواء كان داخل أو خارج أوقات الدوام الرســمي، وعلى جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال اختصاصه.

- ماده ٣٥- يتم ابتعاث الموظفين الذين تقضي مصلحة العمل بابتعاثهم للدراسة وفق لائحة الابتعاث.

- ماده ٣٦- تعد تقارير دورية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية.

- ماده ٣٧- يجوز بقرار من مجلس الخدمة المدنية استثناء وظائف معينة من بعض أحكام هذا النظام.

- مادة ٣٨ - يحل هذا النظام محل نظام الموظفين الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٨٥ وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ وذلك:

أ - بالنسبة للموظفين الخاضعين بصفة أصلية لهذا النظام.

ب - بالنســبة للموظفين الذين يعتبر النظام المذكور مكملاً للنظم التي تحكم أوضاعهم وذلك في حدود ما تنص عليه تلك النظم.

- ماده ٣٩- يصدر مجلس الخدمة المدنية لوائح هذا النظام.

- ماده ٤٠- لمجلس الوزراء حق تفسير هذا النظام.

ثانياً - اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية:

صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١) وتاريخ ١٣٩٧/٧/٢٧هـ بالموافقة على اللوائح، وهي كما يلي:

الباب الأول - الوظائف:

- مادة ١/ - الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة.

- مادة/٢ - تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسئوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها وتوصف الفئات طبقاً للقواعد الواردة في المادة الثالثة، ويجوز أن يجري تصنيف الوظائف تدريجياً وذلك وفق قواعد تعتمد بقرار من رئيس مجلس الخدمة المدنية. (١) و(٢)

---

(١) تم وضع قواعد تنفيذية لهذه المادة حيث صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠هـ وألغيت مواد اللائحة التي كان معمولاً بها سابقاً واستبدلها بالنصوص التالية:

١- تحدد المجموعات العامة للوظائف بـ (عشر) مجموعات هي كما يلي:

- المجموعة العامة للوظائف التخصصية.
- المجموعة العامة للوظائف التعليمية.
- المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية.
- المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.
- المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة.
- المجموعة العامة لوظائف العمليات.
- المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية.
- المجموعة العامة للوظائف الدينية.
- المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة.
- المجموعة العامة للوظائف الحرفية.

٢- يتم بقرار من (وزير الخدمة المدنية) ما يلي:

أ - تحديــد المجموعات النوعية ومجموعات الفئات ووضعها ضمن المجموعة العامة والنوعية المناسبة لها.

ب- تحديد مستويات الفئات.

ج - تحديد المؤهلات العلمية والعملية المناسبة لكل فئة.

وبناء على ذلك قامت وزارة الخدمة المدنية بإصدار (دليل شامل لتصنيف الوظائف) اشتمل على المجموعات النوعية ومجموعات الفئات والوظائف ومستوياتها وتحديد المؤهلات العلمية بالإضافة إلى الأحــكام الخاصة بالحاصلين على دورات تدريبية يعين حاملوها على غير الدرجة الأولى والأحكام العامة في المؤهلات والخبرات. وكذا الخبرات في القطاعين الخاص والعام.

وقامــت الوزارة باعتماد دليــل جديد لتصنيف الوظائف تم تطويره عن الدليل الســابق وذلك بموجب قرار الوزارة رقم

(٣٢٤١٨) وتاريــخ ١٤١٦/٨/٢٢هـــ متـضمناً اعتــماد أدلة الخطة الجديــدة لتصنيف الوظائف بتطبيقاتها الواردة في صيغتها النهائية وبنفس المجموعات العامة السابقة.

(٢) بالنســبة للمواد الموجودة ســابقاً باللائحــة من (المادة ١/٢حتى المــادة ٦/٩) فقد صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقــم (٩٢١/١) وتاريخ ١٤٢٤/٩/٧هـ وتضمن تعديل بعض المواد المنظمة للتعيين في اللوائــح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية ووضع تلك التعديلات والمواد التي لم يجر عليها أي شيء في صيغــة لائحة تســمى (لائحة التعيين في الوظائف العامة). وقد تــم صياغة هذه المواد ووضعت في شكل لائحة اعتمدت من معالي وزير الخدمة المدنية برقم (٢/١٩) وتاريخ ١٤٢٥/٥/٢٤هـ وتم العمل بها اعتباراً من ١٤٢٥/١/١هـ.

الباب الثاني - (الفصل الأول) شغل الوظيفة:

المواد الواردة ســابقاً في هذا الفصل من ١/٤ حتى ٦/٩ أدخلت ضمن (لائحة التعيين في الوظيفة العامة) بعد صدورها.

- مادة / ١٠

أ - تتم ترقية ونقل الموظفين إلى الوظائف الشــاغرة وفق الأحكام التي تحددها قواعد التصنيف بما في ذلك مؤهلات وشروط شغل الوظيفة.

ب - لا تكون الترقية نافذة قبل صدور القرار بها.

(الفصل الثاني) الواجبات:

- مادة / ١١ - يجب على الموظف خاصة:

أ - أن يترفـع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة سـواء كان ذلك في محل العمل أو خارجه.

ب - أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

ج - أن يخصـص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.

- مادة / ١٢ - يحظر على الموظف خاصة:

أ - إساءة استعمال السلطة الوظيفية.

ب - استغلال النفوذ.

ج - قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة.

د - قبول الهدايا أو الإكراميات أو خلافه بالذات أو بالوساطة لقصد الإغراء من أرباب المصالح.

هـ - إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد تركه الخدمة.

- مادة / ١٣ - يجب على الموظف أن يمتنع عن:

أ - الاشتغال بالتجارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ب - الاشـتراك في تأسيس الشركات أو قبول عضوية مجالس إدارتها أو أي عمل فيها أو في محـل تجاري إلا إذا كان معيناً من الحكومة، ويجوز بمقتضى لائحة يصدرها مجلس الوزراء الاذن للموظفين بالعمل في القطاع الخاص في غير أوقات الدوام الرسمي.

- مادة / ١٤ - لا يجوز للموظف الجمع بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى، ويجوز الترخيص في الاشـتغال بالمهن الحرة لمن تقضي المصلحة العامة بالترخيص لهم في ذلك لحاجة البلاد إلى مهنهم، ويكون منح الترخيص من قبل الوزير المختص وتحدد اللائحة شروط منح هذا الترخيص. (١)

- مادة /١٥ - كل موظف مسؤول عما يصدر عنه ومسؤول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصه. (٢)

---

(١) صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٢ وتاريخ ١٤٠٤/٢/٣هـ ونص على أنه (لا يسمح للموظفين في القطاع العـام بممارسـة المهن الحرة، ويجوز بقرار مـن مجلس الوزراء بناء على توصيـة من مجلس القوى العاملة ومجلس الخدمة المدنية استثناء شاغلي فئات معينة من وظائف ذات تخصص معين على أن لا يتعارض عملهم في مهنهم مع عملهم الأصلي وأن لا يؤثر في مصلحة الدولة.

(٢) صـدر قـرار مجلس الخدمـة المدنية ٣٢٠ وتاريـخ ١٤٠٠/٨/٢٦هـ ويقضي بأن يكون مدير شـؤون الموظفـين في كل جهة إدارية مسـؤولاً مسـؤولية مباشرة عن أي إجراء يتـم مخالفته لما تنص عليه الأنظمة واللوائح والقرارات المكملة لها المكيفة لشؤون الخدمة المدنية.

(٣) صـدرت على المواد (١١ – ١٢- ١٣ - ١٤ – ١٥) لائحة تسـمى (لائحـة الواجبات الوظيفية) التي تم إعدادها بموجب توجيه مجلس الخدمة المدنية رقم ٤٢٧/٦١٤م خ وتاريخ ١٤٢٧/٦/٢٧هـ وصدرت بقرار معالي وزير الخدمة المدنية رقم ٧٠٣/١٠٨٠٠ وتاريخ ١٤٢٧/١٠/٣٠هـ

(الفصل الثالث) الرواتب والعلاوات:

- مادة / ١٦ - يستحق الموظف راتبه اعتباراً من تاريخ مباشرته العمل.
- مادة / ١٧ - يمنح الموظف العلاوة وفق سلم الرواتب الملحق بهذا النظام وذلك بنقله من الدرجة التي يشـغلها إلى الدرجة التالية لها مباشرة في المرتبة نفسها ويتم هذا النقل من أول شهر محرم من كل سنة.
- مادة / ١٨ - يمنح الموظف المعين راتب أول درجة في مرتبة الوظيفة التي عين عليها فإذا كان راتبـه عند التعيين يسـاوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليـه يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه عند التعيين. ويجوز التعيين في غير الدرجة الأولى بالنسـبة لمن تتوفر لديه مؤهلات معينة يحددها مجلس الخدمة المدنية.

أ - يمنـح الموظـف المرقى راتب أول درجة في مرتبـة الوظيفة التي يرقى إليها فإذا كان راتبه عند الترقية

ب - يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه يمنح أول درجة تتجاوز راتبه. ويجوز بقرار من السلطة المختصة منح الموظف المرقى راتب الدرجة التالية.

ج - في حالة إعادة الموظف الذي ترك الخدمة في وظيفة بنفس المرتبة التي كان يشغلها عند انتهاء خدمته يوضع بنفس الدرجة التي كان عليها أما إذا أعيد إلى وظيفة ذات مرتبة أقل فيمنح أول درجة تتجاوز آخر راتب كان يتقاضاه، فإذا كان راتبه يزيد عن راتب آخر درجة في مرتبة الوظيفة يمنح هذه الدرجة.

- مـادة / ١٩ - يـصرف للموظف المكفوف اليد ومن في حكمـه نصف صافي راتبه فإذا بُرّئ أو عوقب بغير الفصل يصرف له الباقي من راتبه. أما إذا عوقب بالفصل فلا يسـتعاد ما صرف له ما لم تقرر الجهة التي أصدرت قرار العقوبة غير ذلك.

- مـاده / ٢٠ - لا يجـوز الحجز على راتب الموظف إلا بأمر من الجهة المختصة ولا يجوز أن يتجاوز المقدار المحجوز كل شهر ثلث صافي راتبه الشهري ماعدا دين النفقة.

- مـادة / ٢١ - مـع مراعاة ما تقضي به الأنظمة لا يسـتحق الموظف راتبـاً عن الأيام التي لا يباشر فيها عمله.

(الفصل الرابع) البدلات والمكافآت والتعويضات:

- مـادة / ٢٢ - يصرف للموظف المنتدب في مهمة رسـمية بـدل نقدي عن كل يوم يقضيه خارج مقر عمله داخل المملكة أو خارجها وفق الفئات التي تحددها لائحة البدلات.

- مادة / ٢٣ - يجوز بقرار من الوزير المختص تكليف الموظف بالقيام بأعمال وظيفة معينة أو بالقيام بمهمة رسمية، كما يجوز تكليفه بذلك مع قيامه بمهام وظيفته الأصلية.

- مـادة / ٢٤ - يجـوز أن تحدد وزارة الخدمة المدنية المسـتوى الذي يصل إليه أداء العمل بالنسبة لبعض الوظائف فإذا زاد عمل الموظف على القدر المحدد جاز منحه مكافأة عن هذه الزيادة تحدد بقرار من الوزير المختص وتحدد اللائحة قواعد منح هذه المكافأة.

- مـادة / ٢٥ - يجوز بقرار من الوزير المختص شـغل بعض الوظائف بصفة مؤقتة بمكافأة تحدد على أسـاس العمل بالقطعة أو الإنتاج أو السـاعة حسـب المعدلات التي يضعها مجلس الخدمة المدنية.

- مادة / ٢٦ - يصرف للموظف الذي يكلف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي وأثناء العطل الرسمية مكافأة نقدية عن الساعات الإضافية، وتحدد اللائحة قواعد منح هذه المكافأة.

- مــادة / ٢٧ - تحــدد اللائحة أنواع ومقدار وشروط البدلات أو المكافآت أو التعويضات أو المزايا التي تمنح للموظف.

- صدر ت على المواد ١٧ – ١٨ – ١٩- ٢٠ – ٢١- ٢٢- ٢٣ – ٢٤ – ٢٥ – ٢٦-٢٧ – لائحة تســمى (لائحة الحقــوق والمزايا المالية) بموجب الأمــر الملكي الكريم رقم (أ/٢٨) وتاريــخ ١٤٣٢/٣/٢٠ه والعمل بها اعتباراً من تاريخه.

(الفصل الخامس) الاجازات والإعارة:

- مادة / ٢٨ - تحدد اللائحة أنواع ومدد وشروط الإجازات وفترات الغياب التي يســتحقها الموظف أو يؤذن له فيها. (١)
- مادة / ٢٩ - يجوز إعارة الموظف بعد موافقته للعمل لدى المؤسســات العامة أو الخاصة أو الحكومات أو الهيئات الدولية وتحدد اللائحة قواعد الإعارة. (٢)

----

(١) صــدرت بنــاء على هذه المــادة لائحة خاصة تنظم الإجــازات بجميع أنواعهــا بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٠٣٧/١ وتاريخ ١٤٢٦/٢/١٦هـ ســميت (لائحة الإجازات) وتم العمل بها من تاريخ ١٤٢٦/٥/١٥هــ.

(٢) صدرت على هذه المادة (لائحة للإعارة) بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٧٤٩/١ في ١٤٢٢/٢/٤هــ.

(الفصل السادس) إنهاء الخدمة:

- مادة /٣٠ - مع مراعاة أسباب إنهاء الخدمة التي تنص عليها الأنظمة تنهى خدمة الموظف لأحد الأسباب التالية: (١)

أ - الاستقالة.

ب - طلب الإحالة على التقاعد قبل بلوغ السن النظامية حسب نظام التقاعد.

ج - إلغاء الوظيفة.

د - بلوغ السن النظامية للتقاعد ما لم تمدد خدمته بقرار من السلطة المختصة.

هـ - العجز الصحي.

و - الغياب بغير عذر مشروع أو عدم تنفيذ قرار النقل.

ز - الفصل لأسباب تأديبية.

ح - الفصل بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء.

---

(١) صدرت على هذه المادة لائحة مستقلة تسمى (لائحة انتهاء الخدمة) معتمدة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٨١٣/١) وتاريخ ١٤٢٠/٨/٢٠هـ تنظم حالات انتهاء الخدمة بما فيها الاستقالة، والتقاعد المبكر، والتقاعد لبلوغ السن النظامية، والعجز الصحي عن العمل، والفصل من الخدمة، وما يتعلق بذلك من أحكام. وتم العمل بهذه اللائحة اعتباراً من ١٤٢٣/١١/١٧هـ وحلت محل المواد السابقة المتعلقة بانتهاء الخدمة باللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية.

الباب الثالث - أحكام عامة وانتقالية:

- مادة / ٣١ - للوزير تفويض بعض صلاحياته المقررة في هذا النظام. (١)
- مادة / ٣٢ - يكون لرئيس المصلحة المستقلة بالنسبة لموظفي هذه المصلحة من الصلاحيات ما للوزير بالنسبة لموظفي الوزارة.
- مادة / ٣٣ - لا يجوز تعيين الموظف على أكثر من وظيفة واحدة.
- مادة / ٣٤ - يعتبر تدريب الموظفين جزءاً من واجبات العمل النظامية، سواء كان داخل أو خارج أوقات الدوام الرسمي وعلى جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال اختصاصه. (٢)
- مادة / ٣٥ - يتم ابتعاث الموظفين الذين تقضي مصلحة العمل بابتعاثهم للدراسة وفق لائحة الابتعاث. (٣)
- مادة / ٣٦ - تعد تقارير دورية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية. (٤)

---

(١) صدرت لائحة تنفيذية لهذه المادة بموجب توجيه مجلس لخدمة المدنية رقم ٤٢٧/٩٥٧/ م خ وتاريخ ١٤٢٧/١٠/٢٩هـ

حيث تم إعداد اللائحة وإعادة صياغتها وترقيمها وصدرت بقرار معالي وزير الخدمة المدنية رقم ٧٠٣/١١٧٢٢ وتاريخ ١٤٢٧/١١/٢٢هـ

(٢) صدرت لائحة للتدريب بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٦ وتاريخ ١٣٩٨/٢/١٩هـ.

(٣) سبق أن صدرت لائحة للابتعاث بموجب الأمر السامي رقم ١٧٧٥٢ /٣/ د وتاريخ ١٣٩١/٧/٢٠هـ ولازال العمل بها جارياً بعد صدور نظام الخدمة المدنية عام ١٣٩٧هـ إلى أن يتم تعديلها.

(٤) صدرت لائحة تقارير الكفاية بموجب قرار معالي وزير الخدمة المدنية رقم (١) وتاريخ ١٤٠٤/٧/١هـ بناء على التفويض الممنوح له من رئيس مجلس الخدمة المدنية وجرى العمل بها اعتباراً من ١٤٠٥/١/١هـ.

- مادة / ٣٧ - يجوز بقرار من مجلس الخدمة المدنية استثناء وظائف معينة من بعض أحكام هذا النظام.

- ٣٧ / ١ - يجوز شغل الوظائف المستثناة من بين موظفي الدولة أو غيرهم.

- ٣٧ / ٢ - لا يجوز شغل الوظائف المستثناة من المسابقة إلا بعد تثبت وزارة الخدمة المدنية من المؤهل المطلوب نظاماً.

- ٣٧ / ٣ - (أولاً - الوظائف المستثناة من المسابقة):

تستثنى الوظائف التالية من المسابقة:

أ - رؤساء ومساعدو رؤساء وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ب - وظائف مراقبي المدرسين في المسجد الحرام والمسجد النبوي.

ج - مدرسو العلوم الدينية.

د - رؤساء ومأمورو الشفرة والأرشيف السري وذلك بالنسبة للإمارات والمراكز المرتبطة بها.

هـ - رؤساء مكاتب الإمارات.

و - وظائف مجلس الوزراء التي يتم الاتفاق عليها مع وزير الخدمة المدنية.

ز - وظائف المباحث العامة والاستخبارات التي يتم الاتفاق عليها مع وزير الخدمة المدنية.

ح - مأذونو عقود الأنكحة.

ط - مقدرو الشجاج.

ي - رؤساء البلديات.

ك - أمناء وأعضاء مجالس المحاكمة في هيئة التأديب.

ل - مراقبو ومحققو هيئة التأديب والتحقيق.

م - وظائف الإرشاد الديني وأئمة المساجد والمؤذنون والفراشون التابعون لخدمة الحرمين الشريفين وغسالو الموتى.

ن - وظائف مكافحة المخدرات والتزييف والتزوير والأسلحة والذخيرة.

- وظائف المكتب السري لسمو وزير الداخلية وسمو نائبه.
- وظيفة سكرتير سري (ومهمته إدارة الملفات والأوراق السرية الواردة والصادرة).
- أمين سر (وذلك بالنسبة للإمارات الصغيرة والمراكز المرتبطة بها).
- باحث قضايا سرية.
- كاتب شفرة.
- رئيس مجمع قروي.
- سكرتير لجنة قروية.
- وظائف مندوبي تعليم البنات في المناطق.
- وظائف مكتب سمو وزير الدفاع والطيران، كما يستثنى من المفاضلة في حالة الترقية ويتم التعيين أو الترقية بالاختيار ممن تتوفر فيهم الشروط بقرار من سمو الوزير.
- مدير مكتب الوزير – مدير مكتب رئيس الهيئة المستقلة (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٥ وتاريخ ٣-١٣٩٧/٤).
- الوظائف المدنية التابعة لقوة الأمن الخاصة (قرار مجلس الخدمة ١٧ في ١٣٩٨/١٢/١٩هـ).
- مدير مكتب الأمير، مدير مكتب الوكيل، رئيس ديوان الإمارة (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٣٩٨/١/١٣هـ).
- رئيس الغرفة السرية بتعليم البنات (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٥٩ في ١٣٩٨/٩/١٦).

- مديرو مكاتب الدعوة في الخارج (قرار مجلس الخدمة المدنية ٧٥في ١٣٩٨/١٠/١٨).
- وظائــف الاتصالات الخاصة بوزارة الداخلية (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٥٠ في ١٣٩٨/٣/٦هـ)٠
- وظائــف قيــادة الطــوارئ الخاصة التالية – مدير إدارة الشــؤون السرية وســت مســميات أخرى – كمأمور أرشــيف ومأمور شفرة وناســخ آلة عربي وإنجليزي – (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٢٨ وتاريخ ٢٥ /١٤٠٠/٨هـ).
- عدد من الوظائف التابعة لمجلس الأمن الوطني (بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٤٣٨ وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠هـ).
- مدير شعبة المتابعة المالية بالمرتبة العاشرة (بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٤٣٩ في ١٤٠١/٤/٢٠هـ).
- رئيس بلدية الجنوب الفرعية (قرار مجلس الخدمة المدنية ٥٢٠ في ١٤٠١/٨/٧هـ).
- مدير ادارة المنازعات القبلية مرتبة ١٠- مدير إدارة المقررات والقواعد مرتبه١٠
- محقــق شرعــي مرتبة ١٠ – مستشــار مرتبــة ١٠ – باحث قضايا باديــة مرتبة ٨ وذلك بوزارة الداخلية (شؤون البادية) (بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٤٤٤ في ١٤٠١/٥/٤هـ).
- وظائف مكتب ســمو وزير الداخلية للدراســات والبحــوث (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٦٨٥ في ١٤٠٢/٤/٢٩هـ).
- مدير إدارة القضايا مرتبة تاســعة - بهيئات الأمر بالمعروف – وتشغل بالاتفاق مع وزارة الداخليــة ووزارة الخدمة المدنية (بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٣٧/١ في ١٤٠٧/٧/٢٤).
- وظائــف إدارة العقود الخارجيــة بوزارة الدفاع والطيران (بقــرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١١٥ في ١٣٩٩/٤/٢٠).
- بعــض وظائف إدارة البحوث والتطوير بوزارة الدفاع والطيران – بحيث تســتثنى من المسابقة والمفاضلة لغرض التعيين والترقية وهي – مهندس مدني حاسب مرتبة ٩ ومحلــل مختبر مريبة ٧ ومهنــدس ميكانيكي مرتبة ٧- ٨ ومهندس أنظمة مرتبة

٩ ومهندس حاســب آلي مرتبة ٨ (بقــرار مجلس الخدمة المدنيــة رقم ٢٨١/١ في ١٤١٣/٨/٢٥هـ).

- اســتثناء عــدد من وظائف إدارة البحــوث والتطوير بوزارة الدفــاع والطيران من المســابقة والمفاضلة لغرض التعيين أو الترقية وهي : - مهندس ميكانيكي مشرف، مهندس ميكانيكي، مهندس إلكتروني، مهنــدس كيميائي، مهندس كهربائي، مهندس حاسب آلي، محلل حاسب آلي، تقني هندسة حاسب آلي، مشغل أجهزة حاسب آلي، محلل أســاليب، فيزيائي، مسجل معلومات حاسب آلي، مبرمج، مترجم – وما يطرأ على هذه الوظائف من زيادة مســتقبلاً بنفس المســميات (قرار مجلس الخدمة المدنية ٨٠٤/١ في ١٤٢٣/٧/٢٨هـ).

- وظائــف – مدير إدارة الفنون الشــعبية مرتبة ٨ ومشرف فنون شــعبية مرتبة ٨ ومدرب وعازف موســيقى - بالرئاسة العامة لرعاية الشباب (قرار مجلس الخدمة المدنيــة رقم ٧٣٩ في ١٤٠٣/٩/٣هـ)٠(وقد أصبح إشــغال هذه الوظائف من قبل وزارة الثقافة والإعلام بعد أن تم نقل شؤون الثقافة لوزارة الإعلام).

- مديــرو مكاتــب الدعــوة في الداخل (قرار مجلــس الخدمة المدنيــة رقم ٧٣٨ في ١٤٠٣/٩/٣).

- مدير إدارة المعلومات مرتبة ١٠ بمركز أبحاث الجريمة بوزارة الداخلية (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٩٣٠ في ١٤٠٥/٢/١٣هـ).

- مدير شــؤون غير السعوديين مرتبة ١٠ بإمارة منطقة نجران (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٠٣٦ في ١٤٠٦/٥/١٢هـ).

- مديــر مكتب نائب الأمير في إمــارات المناطق (قرار مجلــس الخدمة المدنية رقم ١٠٣٥ في ١٤٠٦/٩/١٢هـ).

- وظائف الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي (الأمر السامي رقم ٢٦٦٥/م في ١٤٠٤/٨/١٢هـ).

- مأمور تحري بالأمن العام (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١/ ٤٢٢ في ١٤١٧/٢/٧).

- صدر الأمر السـامي الكريم رقم ٧/ب/ ٨٣٧٧ وتاريخ ١٤٢٠/٦/٣هـ بمعاملة وظائف الأسلحة والذخيرة بـوزارة الداخليـة بما يعامل به موظفو إدارة الأسـلحة والذخيرة بوزارة الدفاع والطيران حسـب قرار مجلس الوزراء رقم ٦٥٠ لسنة ١٣٩٥هـ وقرار مجلس الخدمة رقم ٣٦٠ .
- صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٤٤٤/١ وتاريخ ١٤١٧/٩/١٠هـ بتنظيم إيجاد وظائف السكرتارية السرية بالأجهزة الحكومية.
- صـدر قـرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٥٦٢/١ وتاريخ ١٤١٩/٧/١٤هـ وحدد طريقة وشروط إشـغال الوظائف المستثناة بالأسلوب والوسيلة التي ترى الجهة الحكومية مناسبتها وتشكيل لجنة لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة من المسؤولين بالجهة لاختيار أفضل العناصر٠ واشتراط مضي أربع سنوات كحد أدنى في مرتبته قبل ترشيحه للمرتبة التالية وأن لا يقل تقديره عن (جيد).

- ٣٧ / ٤ - (ثانياً - الوظائف المستثناة من المؤهل والمسابقة):

تستثنى فئات الوظائف الآتية من المسابقة والمؤهل:

- مدير إدارة الحرم المكي ويترك أمر اختيار شغل هذه الوظيفة لمقام جلالة الملك.
- الأمراء ووكلاؤهم.
- رؤساء المراكز.
- قصاصو الأثر.
- الخويا.
- أمير لواء ومساعد أمير لواء بالحرس الوطني.
- الطوارف ورؤساؤهم.
- الهجانة ورؤساؤهم.
- مسـاعد مدير عام تموين الأسـلحة والمدخرات (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٢٣ وتاريخ ١٣٩٨/٣/٦هـ).
- رئيس دورية بوزارة الداخلية إدارة المجاهدين (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٤٠٧ وتاريخ١٤٠١/٢/٣٠هـ).
- منفذ قصاص (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٤٢٧ وتاريخ ١٤٠١/٣/٢٨هـ).

- رئيس فرقة مرتبة ١٠ ومســاعد رئيس فرقة مرتبة ٨ بــإدارة المجاهدين (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٦٤٢ في ١٤٠٢/٣/٣هـ).
- رئيس فرقة ومســاعد رئيس فرقة في الإمارات المتاخمة للحدود (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٠٣٠ في ١٤٠٦/٧/٨هـ).
- رئيــس دوريــة بوزارة الداخليــة (قرار مجلــس الخدمة المدنية رقــم ٢٢٦/٣ وتاريخ ١٤١١/٦/٢٢هـ).

- صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٥٠٣/١ وتاريخ ١٤١٨/٦/٢٠ هـ بالموافقة على استثناء من ترغب وزارة الداخلية ترشــيحه على وظيفــة مدير عام فرع المجاهدين بمنطقة جــازان مرتبة ١٢ من بعض المؤهلات المطلوبة.
- صدر الأمر الســامي رقــم ٣٠٧/٧/م وتاريخ ١٤١٨/٧/٨هـ ونص على عدم جــواز التعاقد مع الموظفين السعوديين بعد سن الخامسة والستين وذلك تأكيداً على قرارات الصادرة بهذا الشأن ومعاملة الجميع بموجب النظام.

- ٣٧ / ٥ - مع مراعاة المادة (٨/٣٠) من هذه اللائحة يكون التعاقد مع شاغلي الوظائف التالية بعد إكمال ســن الخامسة والســتين وفق أحكام قرارات مجلس الوزراء الصادرة في هذا الخصوص. (١)

١- وظائف الإرشــاد الديني ومرشــدو القرى والبوادي وأئمة المســاجد وأمناء المكتبات بالحرمين الشريفين والمساجد ومأذونو الأنكحة والفراشون التابعون لخدمة الحرمين الشريفين، وغسالو الموتى.

٢- موظفو الرئاسة العامة للأشراف الديني بالمسجد الحرام (حالياً- الرئاسة العامة شؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي).

٣- رؤساء وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف، حفاظ القرآن الكريم القائمون على تدريسه.

٤- وظائف الخويا ورؤسائهم ورؤساء الهجانة وقصاصو الأثر.

٥- العمد.

٦- أمراء الألوية ووكلاؤهم بالحرس الوطني. (٢)

٧- وظائف الأمراء – وكلاء الامراء – رؤســاء المراكز – منفذو القصاص ورؤساؤهم (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٢٨٧في ١٤٠٠/٨/٢٥هـ). (٣) و(٤)

- مادة / ٣٨ - يحل هذا النظام محل نظام الموظفين الصادر بالمرسوم الملكي قم م/٥ وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ وذلك:

أ - بالنسبة للموظفين الخاضعين بصفة أصلية لهذا النظام.

ب - بالنســبة للموظفين الذين يعتبر النظــام المذكور مكملاً للنظم التي تحكم أوضاعهم وذلك في حدود ما تنص عليه تلك النظم.

---

(١) الرقم المشــار إليه (٨/٣٠) الــوارد ضمن هذه المادة قد ألغي ضمن المــواد المتعلقة بإنتهاء الخدمة حيث حلت لائحة إنتهاء الخدمة محل هذه المواد اعتباراً من ١٤٢٣/١١/١٧هـ بحيث أصبحت المادة (السادسة) من لائحة انتهاء الخدمة بدلاً من ٨/٣٠ من هذه اللائحة.

(٢) تم ضم هذه الوظائف بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٢٢٢ وتاريخ ١٤٠٠/١/٢٩هـ.

(٣) صــدر قــرار الخدمة المدنية رقــم ٢٢٢ وتاريخ ١٤٠٠/١/٢٩هـ ونص عــلى أن التعاقد على الوظائف الواردة بالمادة.

(٤) ٣٧ / ٥ متى تم يكون بمكافأة تعادل أول مربوط المرتبة التي كان يشغلها وقت الإحالة على التقاعد. صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٢٠٠/١وتاريخ ١٤١٠/٧/٢٥هـ ونص على أنه (يجوز لســمو وزير الداخلية تمديد الخدمة بعد بلوغ ســن الســتين وحتى الخامســة والستين لمنسوبي الوزارة الذين يشغلون الوظائف الخاضعة لحكم المادة ٥/٣٧ من اللائحة وهي :

١- الخويا ورؤساؤهم. ٢- قصاصو الأثر. ٣- الأمراء. ٤- رؤساء المراكز. ٥- رؤساء الهجانة. ٦- العمد. ٧- وكلاء الأمراء. ٨- منفذو القصاص ورؤساؤهم.*

* ملحوظة: بالنسبة لمسميات الوظائف الواردة في ٣، و٤، و٧ أعلاه فإنه بعد صدور نظام المناطق اختلفت المسميات أصبح هناك - محافظون - ووكلاء محافظين - ورؤساء مراكز.

- مادة / ٣٩ - يصدر مجلس الخدمة المدنية لوائح هذا النظام.

- مادة / ٤٠ - لمجلس الوزراء حق تفسير هذا النظام.

- ٤٠ / ١ -

أ - تحتسب التواريخ وفق تقويم أم القرى.

ب - يعد الشهر في تنفيذ أحكام هذا النظام ثلاثين يوماً إلا إذا نص على خلاف ذلك.

ملحق د - اللائحة التنفيذية للقانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٦ في شأن الخدمة المدنية في إمارة أبو ظبي:

تسري أحكام السياسات والإجراءات الواردة باللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية على كافة الموظفين المدنيين العاملين لدى الجهات الحكومية الذين يتقاضون رواتبهم من الميزانية العامة والذين يسري عليهم قانون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ٢٠٠٦ بصفة أصلية.

- يجوز أن تسري أحكام السياسات والإجراءات الواردة باللائحة التنفيذية للقانون على موظفي الجهات والهيئات الصادر بشأنها قوانين أو مراسيم أو نظم خاصة بهم في حدود ما نصت عليه.

تاريخ الإصدار:

- تسري أحكام هذه اللائحة، من تاريخ صدورها في ٢٠٠٧/١٠/٧م، على الموظفين الذين يطبق في شأنهم قانون الخدمة المدنية.
- تحلّ اللائحة، من تاريخ صدورها، محلّ كافة النظم واللوائح والقرارات والأحكام والنصوص التي تتعارض مع أحكامها.
- مع عدم الإخلال بالحقوق المكتسبة للموظفين، تسري التعديلات والإضافات على اللائحة من تاريخ صدور كل منها، إلا إذا نص صراحة على خلاف ذلك.

أهداف اللائحة:

يتم إعداد ومراجعة سياسات وإجراءات الموارد البشرية تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية للإمارة والأهداف التي يرمي إليها قانون الخدمة المدنية، وأهمها:

- النزاهة والعدالة في معاملة كافة الموظفين على أسس موضوعية دون تمييز أو تفرقة.
- التوازن في تحقيق الأهداف الأساسية للموظف وأهداف الجهة الحكومية التي يعمل بها.
- الإدارة المثلى للموارد البشرية بالجهات الحكومية على أسس سليمة وتحقيق الأهداف والنتائج بأعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.
- التطوير والتحسين المستمر لمجموعة سياسات وإجراءات متكاملة وتنافسية، وفقاً لأحدث النظم والمفاهيم الإدارية المتقدمة.

- المساهمة في خلق بيئة عمل إيجابية وخلاقة، وبنى تحتية للمشاركة المعرفية.
- تحقيق الرفاهية الاقتصادية اللائقة لموظفي الجهات الحكومية.
- أن يكون العمل بالجهات الحكومية جاذباً لأفضل الكفاءات والخبرات المناسبة بسوق العمل.

إعداد ومراجعة اللائحة:

- نظـراً لما تفرضه أحكام القوانــين النافذة ذات العلاقة وكذلك ظـروف ومتطلبات العمل بالجهات الحكومية من متغيرات تستدعي ضرورة مراجعة أو إضافة أو حذف أو تحديث للأحكام الواردة باللائحة، تقوم دائرة الخدمة المدنية بالمراجعة المســتمرة للائحة في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة وأفضل الممارسات الإدارية محلياً ودولياً.
- تقــوم دائرة الخدمة المدنية بإعداد ومراجعة وتحديث السياســات والإجراءات باللائحة، والقيام بالدراسات والبحوث اللازمة في هذا الشأن، وفقاً لأحكام ومتطلبات قانون الخدمة المدنية وتوجيهات المجلس التنفيذي ومجلس الخدمة المدنية في هذا الشأن.

وأهم مــا تتميز به اللائحة التنفيذيــة لقانون الخدمة المدنية، أنها تتضمن بعض السياســات والأحكام الحديثة والمتطورة، والتي تتماشى مع التطورات الحالية التي تشهدها الإمارة، منها التالي:

١- تفويض السلطات والصلاحيات:

يقوم مجلس الخدمة المدنية بإصدار جدول نموذجي للســلطات والصلاحيات اســتناداً إلى أحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، ويتم إعداد جدول تفويض الســلطات والصلاحيات بالجهة الحكومية.

ويجوز لرئيس الجهة الحكومية تفويض بعض سلطاته وصلاحياته للمستويات التي تليه بموجــب قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، بقدر ما تقتضيه حاجة ومصلحة العمل، ووفقاً لما يتناسب مع المستوى الوظيفي للشخص المفوَّض له.

٢- سياسة التوظيف:

تسعى الجهات الحكومية في سبيل تحقيق أهدافها إلى استقطاب أكفأ العناصر البشرية القادرة على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظائف بها، بناء على احتياجاتها من الموارد البشرية، استناداً إلى الجدارة والكفاءة.

وتهدف عملية التوظيف إلى تأمين العناصر البشرية المناسـبة عدداً ونوعاً، لشـغل هذه الوظائـف في ضوء المؤهلات الدراسـية والعلمية والمهنية والتخصصيـة، والخبرات العملية، والمهارات الوظيفية، وغير ذلك من القدرات والمتطلبات الضرورية لشغل الوظائف المستهدفة.

- لا يجـوز التعيـين إلا على وظيفة شـاغرة بالهيكل التنظيمي المعتمـد للجهة، ولها بطاقة وصف وظيفـي معتمد، ومدرجة في موازنة الموارد البشريـة وموازنة الوظائف المعتمدة للجهة، بالإضافة إلى توافر شروط شغل الوظيفة لدى المرشح للتعيين.
- لا يجوز مباشرة العمل قبل صدور قرار الموافقة على التعيين من السلطة المختصة.
- تكون الأولوية في التعيين أو لشـغل الوظائف الشاغرة لموظفي الجهة الحكومية، ومن ثم لموظفي الجهات الحكومية الأخرى، عن طريق النقل والترقية، بشرط استيفائهم لمتطلبات وشروط شغل الوظيفة.
- تعطى الأولوية في التعيين دائماً إلى المتقدمين لشـغل الوظائف من مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة، استناداً إلى مدى توافر شروط شغل الوظيفة في المرشح للتعيين.
- يجـوز تعيين غير المواطنين عـلى الوظائف التخصصية والمهنيـة والفنية والحرفية، بشرط عدم توافر أي من العناصر المواطنة المناسـبة، مع الالتزام التام بالقوانين والنظم وأحكام السياسة المعمول بها في هذا الشأن.
- يعطى المرشـحون للتعيين من مواطني الدولة اهتماماً خاصاً للتعيين في وظائف متدربين، لإعدادهم وتطويرهم وظيفياً لشغل وظائف دائمة مناسبة بالهيكل التنظيمي للجهة.
- يجوز تعيين المواطنين الخريجين من الحاصلين على مؤهل جامعي، أو ما يعادله، في وظيفة متدرب شـاغرة، على أن يتم تدريب الموظف المواطن لشـغل وظيفة مناسـبة لمؤهلاته وقدراته الشـخصية والوظيفية بعد مرور (٦) أشهر على الأقل من تاريخ التعيين واجتيازه مدة الاختبار بنجاح، وإثبات جدارته لشغل الوظيفة المستهدفة.
- تؤمـن الجهة الحكومية للموظـف غير المواطن الذي يعين في الدرجـات (٩) فأعلى عند بداية تعيينه سـكناً على نفقتها، ويتم اسـتضافته في فندق مناسـب لمدة لا تتجاوز (٣٠) ثلاثـين يوماً. كما تؤمن للموظف في الدرجة (٩) فأعـلى المعين من خارج دولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك أفراد أسرته المسـتحقين، تذاكر السـفر جواً من الموطن المعتمد

إلى أبوظبــي، وأفراد أسرته المســتحقين وهم زوجة الموظف ومــا لا يزيد على ثلاثة أولاد معالين حتى بلوغ ســن الثامنة عشرة، وللموظف بالدرجة (١٠) فأقل عن نفســه فقط. وتسدد الجهة بدل نقل أمتعة زائدة مصاحبة عند السفر جوا وبدل شحن الأمتعة المنزلية والشخصية بحراً.

٣- تقييم القدرات والسمات الشخصية للمرشحين للوظائف:

يتم تقييم القدرات الذاتية والمخزون القيمي والســمات الشــخصية والنفســية للأفراد بطريقة منهجية باستخدام عدد من الوسائل والاختبارات المتكاملة، أهمها ما يلي:

- الملاحظة.
- تحليل السيرة الذاتية والمعلومات الشخصية.
- الاستبيانات وطلبات التقدم للوظائف.
- المقابلات.
- اختبارات الإنجاز.
- اختبارات القدرات العامة/ المحددة/ البدنية.
- مخزون سمات الشخصية.
- المخزون القيمي - النزاهة والأمانة.
- مخزون الاهتمامات الذاتية.
- مخزون قيم العمل.
- محاكاة العمل.
- تقمص الأدوار.
- الاختبارات النفسية.

تســتخدم نتائج عملية تقييم القدرات والسمات الشخصية للأفراد في عدد من عمليات إدارة الموارد البشرية الهامة بالجهات الحكومية، مثل: الاختيار، التسكين، التدريب والتطوير، الإحــلال الوظيفي، الترقية. وتكــون نتائج التقييم صالحة لفترة لا تتجاوز (٢٤) شــهراً من

تاريخ صدور التقرير، ولا يجوز إعادة تقييم المرشــح قبل مرور (١٢) شــهراً على الأقل من تاريخ آخر تقييم، ويتم الاحتفاظ بتقارير التقييم لفترة ٣ سنوات من تاريخ صدور التقرير.

٤- عرض وعقد التوظيف:

- تكون نماذج عقود التوظيف المعتمدة من مجلس الخدمة المدنية هي الواجب الالتزام بها عند التعيين بوظائف دائمة أو مؤقتة، بحسب ما ينطبق.
- بعد صدور قرار التعيين من السلطة المختصة، يجوز إعداد كتاب رسمي يحتوي على عرض التوظيف، يوجّه للمرشح الذي تم اختياره، موضحاً به الوظيفة والدرجة والراتب وشروط الخدمة الأساسية.
- يجوز إرفاق نسختي عقد التوظيف مع خطاب عرض التوظيف، أو تقديم عقد التوظيف مباشرة للمرشح للتعيين لتوقيعه كطرف ثان، والاحتفاظ بنسخته، وإعادة النسخة الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالجهة.

وتعتمد اللائحة نوعين من عقود التوظيف، هما:

الأول - عقد التوظيف الموحد غير المحدد المدة:

- يكــون عقــد التوظيف الموحــد غير محدد المدة، اعتبــاراً من تاريخ بــدء الخدمة، لكافة الموظفين من شاغلي الوظائف الدائمة بالجهة.

الثاني - عقد التوظيف الخاص براتب مقطوع:

- يكــون عقد التوظيف محدد المــدة براتب مقطوع لوظائف الاستشــاريين والخبراء التي تحتاجها الجهات الحكومية، لتأدية أعمال ضرورية ومهمة وفي تخصصات نادرة.
- تكون مدة العقد الخاص براتب مقطوع محددة لمدة أقصاها سنتين في المرة الواحدة.
- ويجــوز باتفاق الطرفــين تجديده لمدة مماثلة أو لمدة أقل، مــرة واحدة أو أكثر، وبشرط ألا تجــاوز المــدة الكلية للعقد أربع ســنوات. وفي حالة رغبة الطرفــين في تجديد العقد الخاص بعد مرور أربع سنوات من بدء خدمة الموظف، يصبح العقد عقداً دائماً غير محدد المدة، بذات الشروط، أو بشروط أخرى بحسب الاتفاق.

- يجوز للموظف المعين بعقد توظيف خاص براتب مقطوع أن يشغل وظيفة دائمة بالهيكل التنظيمي المعتمد، أو وظيفة مؤقتة خارج الهيكل التنظيمي المعتمد.

٥- تعيين ذوي الاحتياجات الخاصة:

- تهدف سياسة تعيين ذوي الاحتياجات الخاصة إلى تحديد عدد ونوع الوظائف التي تحجز لذوي الاحتياجات الخاصة من المواطنين وشروط التعيين فيها لأجل توفير فرص عمل لهم ولتحقيق مستوى معيشي لائق بحصولهم على حقوقهم المهنية، لضمان انصهار هذه الفئة انصهاراً فاعلاً في المجتمع مما يعود بالنفع عليهم وعلى المجتمع، حيث إن جميع موظفي الجهات الحكومية متساوون في الحقوق والواجبات بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة.
- لصاحب الاحتياجات الخاصة المواطن الحق في شغل الوظيفة دون تفرقة بينه وبين غيره بسبب الاحتياجات الخاصة لديه، على أن تُراعى عند إجراء الاختبارات المتعلقة بالكفاءة للالتحاق بالعمل الاحتياجات الخاصة للمرشح.
- لا تشكل الاحتياجات الخاصة لدى أصحابها في ذاتها عائقاً دون طلب الالتحاق بالعمل والتوظيف، والحصول على التدريب والتأهيل اللازمين للالتحاق بالعمل أو الترقي في الوظائف العامة.
- لا تفرقة بين ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم من المعينين بذات الدرجة والوظيفة في المعاملة الوظيفية.
- يخصص لذوي الاحتياجات الخاصة نسبة لا تقلّ عن (٢٪) من مجموع الوظائف المعتمدة لكل جهة حكومية في الإمارة.
- تتولى الجهة الحكومية رعاية وتدريب ذوي الاحتياجات الخاصة المعينين لديها ومنحهم فرصاً متكافئة مع غيرهم بالتعاون مع الجهات المعنية بالمراكز والمؤسسات والمعاهد المتخصصة، وتوفير الفرص التدريبية والتأهيل الوظيفي والمنح الدراسية لهم، بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية.
- لا يجوز إيجاد أي تفرقة مادية أو معنوية أو أدبية أو استبعاد أو تقييد ذوي الاحتياجات الخاصة بسبب الإعاقة مما قد يترتب عليه الإضرار بهم أو المساس بأي من حقوقهم الوظيفية المقررة في تشريعات الخدمة المدنية أو أي تشريعات نافذة.

- يعـينّ صاحـب الاحتياجات الخاصة في الوظيفـة المتاحة لدى الجهة الحكومية بالنسـبة المقـررة، ويمنح الرواتـب والمزايا الوظيفية المقـررة قانوناً وفقاً للدرجـة والوظيفة التي يشغلها.
- يراعى إلحاق صاحب الاحتياجـات الخاصة للوظيفة التي تتلاءم والإعاقة المصاحبة له مع إعداد المكاتب وأماكن العمل بما لا يشكل أي معاناة له، وييسر له أداء أعماله بكل سهولة.
- أن يكون مقرّ العمل قريباً من سـكنه ما أمكن ذلك، مع تخصيص موقف سـيارة له أمام مقرّ العمل.

٦- التعريف والتوجيه للموظفين الجدد:

- يتـم تنظيم برنامـج تعريف للموظفين الجدد فور التحاقهـم بعملهم لتقديم المعلومات والتوجيه الضروريين لهم.
- وتبدأ عملية التعريف والتوجيه للموظفين الجدد خلال عملية الاختيار والتعيين.
- يسـهم البرنامج التعريفي للموظفين الجدد في خلق انطباع ايجابي لدى الموظف عن جهة عملـه لمسـاعدته في التأقلم والتفاعل الإيجابي مع زملائه ورؤسـائه وجاهزيته للعمل في أسرع وقت.
- يحتوي البرنامج التعريفي للموظفين الجدد على شقين، هما:

أ - برنامـج تعريفي عام للتعرف على الرؤيا والرسـالة والأهداف الإسـتراتيجية والهيكل التنظيمـي العام للجهـة، وكذلك أهم سياسـات وإجراءات ونظم المـوارد البشرية بالجهـات الحكومية بالإمـارة، واطلاعه على سياسـة وإجـراءات أخلاقيات العمل، والواجبات والحقوق العامة للموظفين، والنظام الإلكتروني.

ب - برنامج تعريفي عن الإدارة التي يعمل بها الموظف الجديد، لاطلاعه على أهداف الإدارة وهيكلهـا التنظيمي وأهم المهام والمسـؤوليات المنوطة بالإدارة بوجه عام، والمتعلقة بالموظف بوجه خاص، مع تسليم الموظف بطاقة الوصف الوظيفي لوظيفته.

- تكون مسؤولية تنفيذ البرنامج التعريفي مشتركة فيما بين الإدارة المعنية، وإدارة التدريب والتطوير، والموظف نفسه.

- يجوز تنظيم البرنامج التعريفي إما بشكل فردي، أو جماعي من خلال ورشة عمل.
- عـلى الجهة القيـام بتقييم برنامج التعريـف والتوجيه للموظفين الجـدد من خلال آراء ومقترحـات المديرين والمشرفين المعنيين والموظفين الجـدد، والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البرنامج.

٧- تسكين الوظائف:

- يتم تسـكين الموظفين على الوظائف الواردة بالهيكل التنظيمي المعتمد للجهة الحكومية حال الانتهاء من اعتماد نتائج التقييم الوظيفي بصفة نهائية من مجلس الخدمة المدنية.
- تركز عملية التسـكين الوظيفي على الاسـتخدام الأمثل للموارد البشرية، ومن ثم تحقيق النتائج والأهداف ورفع الكفاية الإنتاجية للجهة الحكومية، بكلفة اقتصادية معقولة.

تتولى الجهة الحكومية المعنية المسـؤولية الكاملة عن عملية التسـكين على الوظائف، وفقاً لأحكام السياسة.

- يجوز أن تتم عملية التسكين مرة واحدة، أو على عدة مراحل، بحسب متطلبات العمل.
- تتـم عملية التسـكين بعد إعادة الهيكلـة الكاملة للجهة الحكوميـة، أو في حالات إعادة الهيكلة الجزئية للجهة.
- يتم إعداد خطة التسكين استناداً إلى مدى توافر عدد من المعايير الموضوعية، أهمها:
- توافر كافة الحدود الدنيا لمتطلبات شغل الوظيفة في المرشح للتسكين على الوظيفة.
- الخبرات المهنية والصفات والقدرات الخاصة للمرشح ومدى قدرته على المساهمة الفعالة والإيجابية في إنجاز الأهداف والاضطلاع بمهام ومسؤوليات الوظيفة في ضوء سجل إنجازاته وسيرته الذاتية.
- القدرات والسـمات الشـخصية والمهارات القيادية والقدرات الإدارية للمرشـحين لشغل الوظائـف الإشرافيـة، وضرورة توفر القدرة على تخطيط برامج العمل وتنظيم وتنسـيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه الأفراد.
- اجتياز الاختبارات اللازمة بحسـب متطلبات شـغل الوظيفة، وما يقرره مجلس الخدمة المدنية في هذا الشأن.

- في حال تســاوي مرشــحين أو أكثر في مدى توافر المعايير الواردة أعلاه، يجوز لرئيس الجهة ترجيح أحد المرشــحين استناداً إلى الأفضلية للأعلى مؤهلاً، أو الأكثر خبرة، أو الأعلى درجة في تقارير الأداء السابقة، بحسب الأحوال.
- لرئيس الجهة الحكومية اســتخدام عملية التسكين لتحقيق توازن وتوافق أفضل لمستويات رواتب المرشحين للتسكين، استناداً إلى المقارنات الموضوعية لرواتب أقرانهم في نفس الجهة الحكومية، أو بالجهات الحكومية الأخرى، أو الجهات غير الحكومية الرائدة بسوق العمل.
- يجوز اســتمرار الموظف بنفس درجته الوظيفية التي كان يشغلها قبل التسكين، إذا كانت الوظيفة التي يشغلها بالتسكين مساوية لها في الدرجة، أو يتم تسكين الموظف في وظيفة بدرجــة أعلى من درجته الحالية (درجة واحدة أو أكــثر من درجة دفعة واحدة)، بشرط استيفائه لكافة الحدود الدنيا لمتطلبات شغل الوظيفة الأعلى، ويمكن أن ينم التسكين عن طريق النقل أو التعيين.

٨- الراتب الشامل:

- تســعى الجهات الحكومية نحو اســتقطاب أفضــل العناصر المؤهلة مــن ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة، والقادرة على تحقيق الأهداف الإســتراتيجية لهذه الجهات، وتطوير الجهاز الحكومي ورفع الكفاية الإنتاجية.
- من أجل ذلك، يتم تطوير نظم وسياســات عادلة وتنافسية للرواتب بالجهات الحكومية، وفقاً لدراسات علمية ومقارنات ومسوح سوقية (Market Survey @ Benchmarking) للجهــات الرائدة، وأفضل الممارســات محلياً وإقليمياً ودولياً، وبما يتناســب مع مســتوى المعيشة في الإمارة.
- تشتمل الحزمة الكلية للرواتب بالجهات الحكومية كافة نظم وسياسات وجداول الرواتب الأساســية والبدلات والعــلاوات والمزايا التنافســية، والتي من شــأنها اجتذاب الموظفين المؤهلين، وضمان استمرارهم في الخدمة، وحفزهم على العمل بكلفة اقتصادية مناسبة.
- تســتند فلســفة نظام الراتب الشــامل على تحقيق العدالة في معاملة الموظفين، وتبســيط وترشيد الإجراءات والوقت والجهد، وإلغاء التمييز غير الموضوعي، والاستناد إلى معايير التميّز والكفاءة والجدارة في العمل والمساهمة الفاعلة والمنتجة ضمن منظومة العمل بالجهة.

- ويســتهدف نظام الراتب الشــامل إحداث نقلة نوعية لتطوير الجهاز الحكومي في الإمارة لمصاف الدول المتقدمة.
- وتحقق سياسة الراتب الشامل ما يلي:
- الربــط المباشر بين رواتب موظفي الجهات الحكومية مع ســوق العمل، ومن ثم إبقاء الرواتب على مستوى تنافسي لمجاراة الجهات الرائدة والمماثلة محلياً وإقليمياً ودولياً.
- عدالة الرواتب ودفع نفس الراتب للوظائف المماثلة بنفس الدرجة الوظيفية.
- الربط بين الراتب ومســتوى الأداء ومكافأة الموظف تبعاً لمســتوى المسؤوليات والمهام الوظيفية، ومن ثم، تحفيزه وحثه على بذل المزيد من الجهد والتميّز في عمله.
- يسري نظام الراتب الشــامل على موظفي الدوائر والجهات الحكومية في إمارة أبوظبي التي ينطبق عليها قانون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ٢٠٠٦، أو الجهات الأخرى التي يقــرر المجلس التنفيذي سريانه على موظفيها، بخــلاف موظفي الجهات التي تحكمها قوانين أو نظم خاصة بها.
- وقرر المجلس التنفيذي وضع ضوابط تطبيق نظام الراتب الشامل على الجهات والهيئات الحكومية وشبه الحكومية، تتمثل في التالي:

أ - يعتمــد المجلس التنفيــذي الرواتب والمزايا بالجهات والهيئات الحكومية وشــبه الحكومية في إمارة أبوظبي، متى استوفت المعايير المذكورة بالبند التالي.

ب - يصــدر بقرار من المجلس التنفيــذي تطبيق جدول الراتب الشــامل، المعمول به في حكومــة أبوظبي، على الجهات والهيئات الحكومية وشــبه الحكومية في إمارة أبوظبي، كل على حدة، وذلك بعد الالتزام بالمعايير الأساسية التالية:

ت - وجود هيكل تنظيمي معتمد.

ث - موازنــة للوظائف وفقاً للاحتياجــات الفعلية، مع إمكانيــة تعهيد بعض الأعمال والأنشــطة غير الرئيســية إلى شركات متخصصــة، بهدف خفض عــدد الوظائف، وترشيد استخدام الموارد البشرية.

ج - وصف لكافة الوظائف.

ح - تطبيق منهجية معينة لتقييم الوظائف.

خ - تطبيق معايير الحوكمة.

د - لا يجوز أن تزيد رواتب الموظفين بالجهات والهيئات الحكومية وشبه الحكومية على الراتب الأساسي والعلاوة التكميلية للدرجات الوظيفية، وفقاً لنظام الراتب الشامل بالخدمة المدنية.

ذ - يتم تعديل اللوائح والنظم والسياسات الخاصة بالجهات والهيئات الحكومية وشبه الحكومية، وذلك بما يتوافق مع الأحكام والمعايير المذكورة بالبنود السابقة.

٩- الترقية:

تمنح علاوة ترقية للموظف عند تكليفه بصفة دائمة لشغل وظيفة شاغرة بدرجة أعلى من درجته الحالية، أو عند إعادة تقييم وظيفته الحالية في درجة أعلى من درجته الحالية.

ولا تتم ترقية الموظفين بصورة تلقائية بمجرد وصولهم نهاية مربوط درجاتهم.

شروط الترقية:

أ - لا تتم الترقية إلا على وظيفة شاغرة من نوع الوظيفة التي يشغلها الموظف.

ب - أن يتوافر لدى المرشح للترقية الحد الأدنى للمؤهلات والمتطلبات الأخرى لشغل الوظيفة وفقاً للوصف المعتمد لها، بما في ذلك الحد الأدنى لمدة الخبرة السابقة ذات العلاقة.

ج - أن يكون قد شغل الوظيفة/ الدرجة الحالية لمدة لا تقل عن سنة.

د - تتم الترقية للدرجة التالية مباشرة للدرجة الحالية للموظف.

هـ - لا يجوز ترقية الموظف الحاصل على تقرير كفاءة بدرجة مقبول/ ضعيف عن السنة السابقة.

و - لا ينظر في ترقية الموظف الموقع عليه جزاء تأديبيا أثناء فترة صلاحية الجزاء التأديبي.

معايير الترقية:

بالنسبة للموظفين بالدرجة (٣) فأقل:

مع عدم الإخلال بالشروط الواردة بالفقرة (٢) أعلاه، عند التزاحم على الترقية، تعطى الأولوية في الترقية وفقاً للتسلسل التالي:

أ - للموظـف الـذي تكون درجة كفاءته أعلى خلال فترة السـنوات الثلاث السـابقة، إن وجدت، بالإضافة إلى توافر القدرات والإمكانات والمهارات المطلوبة في شـاغل الوظيفة وفقاً للوصف الوظيفي المعتمد.

ب - عند التساوي في درجة الكفاءة والقدرات والإمكانات والمهارات المطلوبة، تكون الأولوية للحاصل على مؤهـل دراسي أعلى و/ أو لمن لديه مؤهلات إضافية أو مهنية تخصصية ذات علاقة بالوظيفة، بحسب الأحوال.

ج - في حالـة التسـاوي في كل مـا جاء عاليه، يتـم عرض التوصية باختيار المرشـح للترقية على لجنة شـؤون الموظفين، والتي لها صلاحية التوصية باختيار المرشح الأصلح لشغل الوظيفة المرقى عليها.

بالنسبة للموظفين بالدرجة (٢) فأعلى: مع عدم الإخلال بشروط الترقية الواردة بالفقرة (٢) أعـلاه، تكون الترقية للوظائـف بالدرجة (٢) فأعلى بالاختيار، بنـاء على توصية رئيس الجهة الحكومية المعنية، استناداً إلى كفاءة المرشح للترقية وصلاحيته للوظيفة المرقي عليها، ومـدى توافر عناصر وإمكانيـات وقدرات القيادة والاضطلاع بمهام ومسـؤوليات الوظيفة المرقي عليها، وفي ضوء سجل أدائه ومؤهلاته وقدراته الشخصية والوظيفية.

مقدار علاوة الترقية:

يخضع تحديد مقـدار علاوة الترقية للمراجعة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وفقاً للسياسة والإجراءات المعتمدة في هذا الشأن.

ويمنـح الموظف أول مربوط الدرجة المرقي إليها التالية لدرجته الحالية، أو علاوة ترقية تـتراوح بين (٥٪) إلى (١٥٪) من راتبه الأسـاسي، أيهما أكبر، اسـتناداً إلى درجة كفاءته بآخر تقريرين (سنويين): كما هو موضح في الجدول رقم(١).

١٠- سياسة تعديل الراتب:

- يتـم القيام بمراجعـة دورية لرواتب الموظفـين بغرض التأكد من توزيعهـا توزيعاً عادلاً وبطريقة تنافسية، ضمن الحدود الدنيا والقصوى لفئات الرواتب.

- يجــوز للإدارة المعنية أن تــوصي بتعديل راتب الموظف لتصحيح وضعه مقارنة بزملائه أو مرؤوسيه، وبالنظر لسجل تدرج راتبه سابقاً، وذلك في الأحوال التالية:

أ - إذا كان مستوى الراتب الأساسي بالخطأ ودون قصد أقل من الحد الأدنى المعتمد للدرجة.

ب - إذا كان مستوى راتب الرئيس أقل بكثير من مرؤوسيه، وبشكل لا يمكن تبريره.

ت - إذا كُلــف الموظف بمســؤوليات إضافية في نفس وظيفتــه، أو وظيفة أخرى، ولكنها لا ترقى في أهميتها إلى القيام بتعديل درجة الوظيفة من خلال نظام تقييم الوظائف المعمول به، استناداً إلى الوصف الوظيفي المعتمد للوظيفة.

ث - إذا كانت الوظيفة التي يشــغلها الموظف من الوظائف الحاكمة و/أو النادرة بسوق العمل وكان مستوى راتب الموظف أقل بكثير بشكل واضح عن مستوى متوسطات الرواتب الحالية بالدائرة أو الدوائر أو الجهات المماثلة، وبشكل لا يمكن تعليله.

ج - إذا كان مســتوى أداء الموظــف متميزاً بصفة منتظمــة وبتقدير (ممتاز) وفقاً لآخر تقريرين ســنويين، ولا توجد حالياً أو في المســتقبل المنظور فرصة مناســبة لترقيته لدرجة وظيفية أعلى.

ح - تُمنح علاوة تعديل الراتب بنسبة (١٠٪) من الراتب الأساسي الشهري للموظف، على ألاَّ يجاوز راتب الموظف الأساسي بعد التعديل الحد الأقصى لمربوط درجته الحالية، إن وجد.

١١- إدارة الأداء الوظيفي:

- تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية من خلال نظام فعال لإدارة الأداء:
- تحقيــق الاســتخدام الأمثل للموارد البشرية بأقصى درجة مــن الفعالية في ضوء الأهداف والرؤيا المستقبلية للجهة الحكومية التي يتبعها الموظف.
- بيان وتوضيح توجهات وتوقعات الإدارة المتعلقة بأداء كل موظف.
- مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف وتطوير معايير الأداء والمناقشة الإيجابية أثناء عملية التقييم المستمر لنتائج الأداء، ووضع الخطوات المحددة للارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي.
- المتابعة المستمرة والتوجيه من قبل الرئيس لمرؤوسيه في أدائهم وسلوكهم في العمل، وبيان الجوانب الإيجابية التي يجب تشجيعها، والجوانب السلبية التي يجب تحسينها.

- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لكل فرد.

- توفير قاعدة معلومات ضرورية لترشيد عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- تستند الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي على المبادئ الرئيسية التالية:

- الالتزام المشترك فيما بين الرؤساء ومرؤوسيهم على تحقيق أعلى إنتاجية وأفضل نتائج ممكنة.

- تحقيق التوازن الديناميكي فيما بين أهداف ومتطلبات الموظفين كأفراد وأهداف ومتطلبات العمل بالجهة الحكومية.

- تشجيع ودعم الرغبة المستمرة في التعلم والتطوير.

- يقصد بتقييم أداء الموظف ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وإنجاز الأهداف المتفق عليها، وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة، بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالموظف أثناء خدمته.

- توقيت تقييم الأداء الوظيفي:

أ - يقدم تقرير سنوي عن سلوك وأداء كل موظف في العمل من خلال النماذج والآليات المُعدة بواسطة دائرة الخدمة المدنية، بالتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى.

ب - يجوز إعداد تقارير دورية عن الأداء الوظيفي للموظف خلال السنة، بحسب مقتضيات العمل، على أن تستخدم مكونات ونتائج التقارير الدورية عند إعداد تقرير الكفاءة السنوي.

ت - العوامل الموضوعية لتقييم الأداء الوظيفي:

ث - أن يتم التقييم على أساس الحقائق التي يتم تسجيلها بانتظام خلال فترة التقييم، وليس على خلفية حالة أو واقعة معينة.

ج - تجنب التأثر بالمشاعر الشخصية، قدر الإمكان، أثناء عملية التقييم.

ح - أن يكون هدف التقييم صالح العمل، دون إغفال لاحتياجات وتوقعات الموظف ومساعدته على تطوير أدائه وسلوكه من خلال النقد البناء والنقاش والتواصل المستمر.

خ - إعطاء الوقت الكافي لإعداد تقرير الكفاية.

د - أن يتم تقييم الأداء بناء على الأهداف والمهام المنوطة بالموظف، وليس استناداً إلى مقارنته بغيره من الموظفين الآخرين.

- تقرير الكفاءة السنوي:

أ - يتم إعداد تقرير كفاءة ســنوي عن جميع الموظفين الذين يشــغلون وظائف بالهيكل التنظيمي وموازنة الوظائف المعتمدين للجهة الحكومية وفقاً للنموذج والآلية المتبعة.

ب - يتم البدء في عملية تقييم أداء الموظفين في النصف الأول من شهر أكتوبر من السنة، على أن يتم الانتهاء منها بنهاية شهر نوفمبر من ذات السنة، على أن يُغطي التقييم الفترة من الأول من يناير حتى تاريخ الانتهاء من إعداد التقرير.

ت - يتولى الرئيس المباشر للموظف تعبئة تقرير الكفاءة الســنوي الخاص لمرؤوسيه بكل دقة وموضوعية. ويتضمن التقرير كافة المساهمات الرئيسية التي أنجزها الموظف أثناء فترة التقييم.

ث - يجب أن يســتند تقرير الأداء بدرجة ممتاز أو ضعيف على مبررات كافية، ولا يجوز اعتماد التقرير إلا بعد بيان تلك المبررات.

ج - يجوز للرئيس المباشر ومدير الإدارة المعني والرئيس الأعلى مناقشــة الموظف المعني فيــما جاء بالتقرير، وللموظف الحق في الاطلاع على تقرير الكفاءة الخاص به وذكر ملاحظاته بالجزء الخاص بذلك في التقرير.

ح - في حالة كون الرئيس المباشر في درجة أقل من درجة من سـُيعد عنه تقرير الكفاءة، أو لم يمض على إشرافه على الموظف ســتة أشــهر على الأقل، فيتم إعداد التقرير من قبل الرئيس الأعلى للرئيس المباشر، وللرئيس الأعلى أن يستعين برأي الرئيس المباشر وأية مصادر مناسبة أخرى بحسب تقديره الموضوعي.

خ - يكون مدير الإدارة المعني والرئيس الأعلى للموظف مسؤولين عن توجيه مرؤوسيهم وتنبيههم وتقديم النصح والإرشاد والدعم اللازم لمجابهة أي تقصير في الأداء الوظيفي.

- التظلم من تقرير الكفاءة السنوي:

أ - يجوز للموظف المُعد عنه تقرير الكفاءة السنوي التظلم منه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ استلامه نسخة منه وذلك بكتاب موجه إلى رئيس الجهة الحكومية، الذي يحيله إلى لجنة شؤون الموظفين.

ب - تقوم لجنة شــؤون الموظفين بالجهة الحكومية بفحص التظلم خلال شهر على الأكثر من تاريخ استلامه، وترفع توصياتها إلى رئيس الجهة الحكومية. فإذا لم تبت اللجنة

في موضـوع التظلـم خلال هذه الفـترة، يُعرض الأمر على رئيـس الجهة الحكومية لاتخاذ القرار الذي يراه خلال خمسـة عشر يوماً على الأكثر من تاريخ انتهاء الفترة المحددة للجنة.

ت - تكـون مداولات اللجنة سرية، ويجوز للجنة مناقشـة الرؤسـاء المعنيين والموظفين المتظلمين، وأي أطراف أخرى بحسـب ما تقرره اللجنة. وتعرض توصيات اللجنة في هذا الشأن على رئيس الجهة الحكومية لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

١٢- استحقاق العلاوة الدورية:

- يسـتحق الموظفون شـاغلوا الوظائف المعتمدة بموازنة وظائف الجهة الحكومية للعلاوة الدورية في الأول من يناير من كل عام في حالة استيفائهم للشروط الواردة بهذه السياسات.
- ولا يتـم منح العلاوة الدورية تلقائياً لمجرد اسـتمرار الموظف في الخدمة منذ آخر علاوة دورية صُرفت له.
- ويُقتصر مجال اسـتحقاق العلاوة الدورية على الموظفين الذين تكون درجة أدائهم العام (مقبـول) على الأقـل. فإذا كانت درجة الأداء العام للموظـف (ضعيف)، يُحرم من أول علاوة دورية بعد اعتماد درجة تقرير أدائه من رئيس الجهة الحكومية أو من ينيبه.
- موعد العلاوة الدورية: تُسـتحق العلاوة الدورية مرة واحدة لكافة الموظفين المسـتحقين في الأول من يناير من كل سنة، استناداً إلى درجة التقييم العام لأداء الموظف عن السنة السابقة.
- شروط التأهل لاستحقاق العلاوة الدورية:

أ - أن يمضي الموظف في الخدمة المسـتمرة مدة ١٢ شـهراً منذ الأول من يناير من العام السابق لاستحقاق العلاوة الدورية، أو مدة لا تقل عن ٦ أشهر من تاريخ تعيينه.

ب - أن يكون التقييم العام لأداء الموظف بدرجة (مقبول) على الأقل.

- النسب والمخصصات المالية للعلاوة الدورية:

أ - يتولى مجلس الخدمة المدنية اقتراح نسـب العلاوة الدورية لكل درجة من درجات التقييم العام للأداء، في ضوء اتجاهات معدلات الزيادة القياسـية في أسـعار السلع والخدمات (Consumer Price Index).

ب - وتحدد دائرة المالية المخصصات المالية للعلاوة الدورية بموازنة العام المستحقة فيه العلاوة الدورية لكل جهة حكومية، لاعتمادها من المجلس التنفيذي.

- احتساب العلاوة الدورية: يتم احتساب العلاوة الدورية للموظفين المستحقين على أساس المحددات والمعطيات التالية:

أ - درجة التقييم العام لأداء الموظف، بحسب اعتماد السلطة المختصة بالجهة الحكومية.

ب - نسبة العلاوة الدورية المقررة لكل درجة من درجات التقييم العام للأداء مضروباً في الراتب الأساسي للموظف.

ج - تُمنح العلاوة الدورية وتضاف إلى الراتب الأساسي للموظف بما لا يجاوز نهاية مربوط الدرجة.

١٣- المكافآت المالية:

يجوز منح الموظف مكافأة مالية مقابل الخدمات والأعمال المتميزة التي يؤديها ويترتب عليها تطوير وتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، وكذلك نظير تأدية أعمال طارئة ذات أهمية كبيرة، تتطلب جهداً متميزاً خلال فترة وجيزة، حيث يكون الغرض من تأدية هذه الأعمال والخدمات:

- وضع مقترحات بناءة يتم تقديرها من المسؤولين وقابلة للتطبيق، وتؤدي إلى تطوير العمل، ولها نتائج إيجابية لرفع مستوى الأداء.
- إنجاز مشاريع وأعمال متميزة.
- شروط منح المكافآت المالية:

ت - أن يصدر تكليف رسمي لأداء الأعمال من السلطة المخولة، موضحاً طبيعة ومدة العمل والمبررات الموضوعية التي اقتضت ذلك.

ث - أن يتحقق في الأعمال والإنجازات كل أو بعض الأسس والاعتبارات التالية:

ج - أن يتطلب تأدية الأعمال جهداً إضافياً وساعات عمل تزيد على الدوام الرسمي.

ح - أن يكون الموظف قد بذل جهداً خاصاً متميزاً في الأعمال المكلف بها، أو قام بما من شأنه تحقيق اقتصاد في النفقات، أو رفع لمستوى الأداء أو تطوير في العمل.

خ - مـدى أهميـة المشروع لتحقيق الأهداف الإسـتراتيجية للجهـة الحكومية وارتباطه بالأعمال الأساسية لها.

د - عدد المشروعات والأعمال التي شـارك فيها الموظف، وأدواره الأساسـية في إنجاز كل مشروع أو عمل.

ذ - أن يقدم تقريرَ مفصل بالأعمال والإنجازات التي تمت، على أن يكون التقرير مصدقاً عليه من الرئيس المباشر ومعتمداً من السـلطة التـي أصدرت التكليف عند طلب منح المكافأة.

ر - لا تمنـح المكافـأة المالية للموظف خلال فترة الاختبار، ويشـترط أن يكون أمضى في الخدمة المستمرة سنة على الأقل.

ز - يمكن منح المكافأة مرة واحدة أو أكثر من مرة خلال السـنة في حالة صدور أكثر من تكليف لأعمال متعددة، بشرط عدم تجاوز الحد الأقصى لقيمة المكافأة سنوياً.

- قيمة المكافأة المالية:

أ - يخضع تحديد قيمة المكافأة لطبيعة ومدة العمل، ومدى مشـاركة الموظف وجهده والنتائج الإيجابية للعمل الذي تم إنجازه على تحسين مستوى الأداء.

ب - تحدد قيمة المكافأة المالية على أسـاس نصف راتب شـهر أساسي كحدّ أدنى، وراتب ثلاثة أشهر أساسي كحدٍّ أقصى.

- موعد اسـتحقاق المكافأة: تمنح المكافأة المالية للموظف المستحق في أي وقت من السنة بعد الانتهاء من الأعمال أو المشروع المكلف به.

١٤- التدريب والتطوير:

- يجب أن تتم دراسة وتحديد احتياجات التدريب والتطوير في ضوء إستراتيجيات وسياسات حكومية إمارة أبو ظبي الشاملة ومن إستراتيجية وأهداف الجهة الحكومية المعنية.

- تقـوم الجهة الحكومية بدراسـة وتحديد احتياجـات التدريب والتطويـر الوظيفي من المصادر التالية:

أ - وصف الوظائف والأدوار الإدارية والتنظيمية والوظيفية ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية لشاغلي الوظائف.

ب - تقييم كفاءة الأداء السنوي.

ج - آراء الرؤساء والمديرين في مواطن الأداء التي تحتاج رفع كفاءة أداء الموظفين المشرفين عليهم.

د - آراء الموظفين في مدى حاجتهم لتطوير الكفاءة في العمل.

هـ - التغييرات في نظام العمل وظروفه.

و - أي مصدر آخر قد تراه الجهة الحكومية مفيداً.

- تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الإدارة المسؤولة عن نشاط التدريب) بالجهة الحكومية المعنية بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع الإدارات والأقسام المعنية وموظفيها، بهدف:

أ - تحديد القدرات والكفاءات المطلوبة من الموظفين على جميع المستويات لتحقيق أهداف الجهة الحكومية.

ب - تحديد مستوى المهارات أو المعرفة اللازمة لتمكين الموظف من تحسين أدائه.

ج - تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة في المستوى التالي من المسار الوظيفي، وإعداد الموظف لهذه المهارات والكفاءات.

- خطة التدريب والتطوير السنوية: تقوم كل جهة حكومية في ضوء نتائج دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها بوضع خطة التدريب والتطوير السنوية، والتي يجب أن تضمن ما يلي:

أ - وضع أولويات متطلبات التدريب والتطوير الوظيفي.

ب - تحديد أنماط التدريب والتطوير لكل متطلب.

ج - تحديد الدورات المطلوبة لكل موظف.

د - وضع الجدول السنوي لكل نمط تدريب وتطوير.

هـ - تحديد الجهات التي توفر التدريب والتطوير.

و - حساب الموازنة الكلية لخطة التدريب والتطوير.

ز - التنسيق مع دائرة الخدمة المدنية للدورات التدريبية العامة والتي تشمل جميع دوائر حكومية أبوظبي والتي يعهد لدائرة الخدمة المدنية بالتنسيق لها مثل برنامج (ICDL).

- تتم الموافقة على خطة التدريب والتطوير من الإدارات والأقسام المعنية بالجهة الحكومية، حيث تعتمد الخطة الكلية للتدريب والتطوير من رئيس الجهة الحكومية المعنية أو من يفوضه.
- يتم إدراج خطة التدريب والتطوير في الموازنة السنوية للجهة الحكومية.
- تتولى إدارة الموارد البشرية (أو الإدارة المسؤولة عن نشاط التدريب) بالجهة الحكومية المعنية مسؤولية تنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية بعد اعتماد الموازنة.
- أنماط وأنواع التدريب والتطوير: تأخذ فرص التدريب والتطوير أنماطاً وأنواعاً متعددة تشمل: البرامج التعريفية، دورات اللغة الإنجليزية، برامج الحصول على رخصة قيادة الحاسب الآلي ICDL، الدورات المحلية، الدورات الخارجية، التدريب أثناء العمل.

١٥- بدل السفر في المهام الرسمية والتدريبة:

- يستحق الموظف الموفد في مهمة رسمية أو تدريبية بدلاً يومياً لتغطية المصاريف التي يتحملها في سبيل أداء المهمة المكلف بها.
- يتعين الالتزام بالاعتمادات المالية المدرجة بالموازنة المعتمدة.
- يكون إيفاد الموظفين في دورات تدريبية خارج الدولة، بغرض متابعة التطورات الحديثة بالشكل الذي يؤدي إلى صقل خبرات ومهارات الموفدين، وبما ينعكس أثره على التنمية المستدامة في الإمارة والوصول بها إلى مصاف الدول المتقدمة.

يشترط في الموفد لدورة تدريبية خارج الدولة ما يلي:

- أن يكون من مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة.
- الحصول على إجازة جهة التدريب من خلال السلطة المختصة بالجهة التي يعمل بها.
- أن يكون للدورة علاقة بالعمل المسند إليه، أو بخطط تطويره وظيفياً.
- أن يكون ملماً باللغة التي تنفذ بها الدورة.
- ويجوز إيفاد غير المواطنين في دورات تدريبية متى اقتضت الحاجة إلى ذلك.
- يمنح الموظف في مهمة رسمية أو تدريبية خارج الدولة بالإضافة إلى راتبه الشهري الإجمالي، بدلاً يومياً عن كل يوم أو جزء من يوم يقضى في المهمة، ويشمل هذا البدل نفقات الإقامة

والطعـــام والمصروفات النثرية، ومصروفات الانتقال، وذلك كله وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم (٢) يصرف بدل سفر للمهام الرسمية أو التدريبية داخل الدولة في مدينة أخرى بخلاف مدينة أبوظبي وضواحيها، أو أي مكان يبعد عن مقر العمل الدائم للموظف بمسافة تزيد على مائة كيلو متر، وذلك بالفئات الواردة بالجدول أعلاه، إذا زادت المهمة عن يوم.

- ويخفض بدل السفر إلى ٥٠٪ من البدل المقرر بالجدول أعلاه، حال العودة في ذات اليوم.

١٦- أخلاقيات العمل:

- تماشــياً مع سياســة أخلاقيات العمل بالجهات الحكومية، ومراعاة لأنظمة الخدمة المدنية التـــي تقضي بتكريس خدمات الموظفين وجهدهم لأغراض العمل؛ وبهدف حماية مصالح الجهــات الحكومية وموظفيها والمتعاملين معها على الســواء؛ ولتجنب المواقف التي من شأنها أن تؤدي إلى مزاعم أو اتهامات تتعلق بتحقيق مصالح تجارية أو مالية غير شرعية؛ ينبغي على جميع الموظفــين التقيد التام بأحكام قانون الخدمة المدنية والقوانين والنظم وقرارات المجلس التنفيذي في شأن أخلاقيات العمل وواجبات والتزامات الموظفين.

١٧- التظلم:

- ينبغـــي على كافة المســؤولين بالجهات الحكومية الالتزام التـــام بتطبيق أحكام تشريعات ونظم الخدمة المدنية وسياسات وإجراءات الموارد البشرية تطبيقاً عادلاً وموضوعياً، دون تحيز، مع الالتزام بحماية الحقوق والمزايا التي يتمتع بها الموظفون بمقتضاها جميعاً.
- وعـــادة مـــا يتم حل معظم مشـــكلات الموظفـــين وتظلماتهم على الفـــور دون اللجوء إلى إجراءات رسمية. غير أن المشكلات الخطيرة، أو التي يمكن أن تصبح خطيرة، ينبغي لحلها الالتزام بإجراءات رســمية محددة سلفاً. لذا، فقد تم وضع نظام يتبعه الموظف في عرض مشكلته أو تظلمه على المسؤولين بالجهة الحكومية المعنية للنظر فيه دون تأخير.
- ولا يجــوز أن يؤثــر الالتجاء إلى إجراءات التظلم في الجهة الحكومية ســلباً على شــخص الموظف المتظلم أو وضعه الوظيفي، كما أنه لا يجوز تفســير هذه الإجراءات بأن القصد منها تقييد أو تحديد أو المســاس بأية حقــوق يتمتع بها الموظف بموجب قانون الخدمة المدنية أو النظم والتشريعات الأخرى النافذة ذات العلاقة.

- يجوز للمتعاملين مع الجهات الحكومية تقديم تظلمات في التصرفات الناتجة عن التعامل مع هذه الجهات.
- تتولى لجنة التظلمات بدائرة الخدمة المدنية الأعمال التالية:

أ - تلقي التقارير التي أعدت من جانب جهة عمل الموظف حول بحث التظلم المقدم منه إليها سواءً بناء على طلب الموظف أو جهة العمل.

ب - النظر في التظلم المقدم من الموظف على ضوء التقارير سالفة الذكر وإعداد تقرير مفصل عن التظلم وما انتهت إليه من توصيات وعرضه على مجلس الخدمة المدنية لإصدار القرار اللازم بشأنه.

ت - إبلاغ جهة عمل الموظف بالقرار الصادر عن مجلس الخدمة المدنية في حالة ثبوت أحقية الموظف في تظلمه وذلك لتنفيذه خلال أسبوعين من تاريخ الإخطار به.

ث - متابعة تنفيذ قرار مجلس الخدمة المدنية بشأن نتيجة فحص التظلم والعرض بمذكرة على المجلس في حالة عدم تنفيذه أو تعذر ذلك لاتخاذ ما يراه مناسباً.

ج - ترفع اللجنة إلى مجلس الخدمة المدنية تقريراً دورياً كل ثلاثة أشهر عن إنجازاتها وملاحظاتها ومقترحاتها في شأن الحد من التظلمات وأوجه تلافيها.

١٨- الصحة والسلامة والبيئة:

- تسعى الجهات الحكومية إلى اتخاذ التدابير المناسبة واللازمة لتوفير والمحافظة على بيئة عمل صحية وآمنة وصديقة للبيئة، مع الالتزام التام بالسياسات والضوابط والمعايير التي تفرضها القوانين والنظم التي تصدرها السلطات المختصة بالإمارة والدولة.
- على الجهات الحكومية التنسيق الكامل مع السلطات المختصة بالإمارة والدولة في مجال إدارة الطوارئ والكوارث، واتخاذ كافة التدابير اللازمة في هذا الشأن.
- على كافة الموظفين والمتعاملين مع الجهات الحكومية تحمل مسؤولياتهم في الالتزام التام بالسياسات والضوابط والمعايير النافذة في مجالات الصحة والسلامة والبيئة.
- على الوحدات المعنية بالجهات الحكومية اتخاذ ما يلزم لمنع وتجنب المخاطر والحوادث أثناء أو بسبب العمل، وإعلام فئات الموظفين والمتعاملين في الجهة بطبيعة هذه المخاطر وتوفير الوسائل والتدريب اللازمين لتجنبها أو التعامل معها بأقصى قدر من الأمان حال حدوثها.

- عـلى الجهات الحكومية، بالتعاون مع السـلطات المختصة، القيام بمراجعات دورية لنظم الصحة والسلامة والبيئة بها، بما في ذلك إعداد إحصائيات ومؤشرات عن الحوادث، ووضع النظم والإجراءات المناسبة لمنع والرقابة على الحوادث والمخاطر بها.
- يكون الموظف عرضة لاتخاذ الإجراء التأديبي المناسـب في حقه و/ أو للملاحقة القضائية، بحسـب الأحوال، في حال قيامة بخرق أو انتهاك أو عدم الالتزام بأي من أحكام سياسـة وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة وأي من الضوابط أو المعايير النافذة في هذا الشأن.
- ينبغي تحديد الإدارة المختصة بمسـؤوليات الصحة والسلامة والبيئة في كل جهة حكومية، ويكـون في كل جهـة موظفون مختصـون / أو لديهم مهارات في أمور الصحة والسـلامة البيئية، بالإضافة إلى تدريب عدد من الموظفين للقيام بمهام الإنقاذ والإسعاف.
- يجوز إنشـاء لجنة، أو أكثر، لتنسيق الجهود داخل الجهة ومع الجهات الخارجية المختصة في هذا الشأن. وتشمل اختصاصات هذه اللجنة ما يلي:
- إعداد وتنفيذ ومتابعة الأنشـطة المتعلقة بالصحة والسـلامة والبيئة بالجهة، اسـتنادا إلى السياسات والنظم والمعايير النافذة.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات المناسـبة في شـأن الإدارة المثلى لمنظومة الصحة والسـلامة والبيئة بالجهة.
- تصدر الجهة الحكومية التعاميم واللوائح الداخلية والنشرات والملصقات الإرشـادية التي تبين الإجراءات والمبادئ العامة في شـأن الصحة والسـلامة والبيئة، وإجراءات التسـجيل والإبـلاغ عن الإصابات التي تحدث أثناء العمل، في ضوء أحكام السياسـة العامة والنظم والمعايير النافذة في هذا الشأن.

١٩- انتهاء الخدمة:

تنتهي خدمة الموظف في أي من الحالات التالية، وفقاً للأحكام اللائحة:

- بلوغ الموظف لسـن الإحالة للتقاعد، مع مراعاة أحكام قانون معاشات ومكافآت التقاعد المدنيـة في الإمارة بالنسـبة للموظفين المواطنين وحق الجهـة الحكومية في تمديد خدمة الموظف، لمصلحة العمل، وفقاً لأحكام السياسة المعمول بها في هذا الشأن.

- العجز الكلي أو عدم اللياقة الصحية للخدمة، مع مراعاة أحكام قانون معاشات ومكافآت التقاعد المدنية في الإمارة بالنسبة للموظفين المواطنين.
- استقالة الموظف.
- بقرار من مجلس الخدمة المدنية، بناءً على توصية من رئيس الجهة الحكومية متى كانت تقتضيه المصلحة العامة.
- استناداً لشروط عقد التوظيف.
- سقوط جنسية الدولة عن الموظف، أو سحبها منه، ويكون ذلك من تاريخ صدور المرسوم المقرر لذلك.
- الحكم النهائي على الموظف بعقوبة مقيدة للحرية في جناية أو جنحه مخلة بالشرف أو الأمانة، ويكون الفصل جوازاً لرئيس الجهة الحكومية المختص إذا كان الحكم مع وقف تنفيذ العقوبة.
- الفصل من الوظيفة بقرار تأديبي أو بالعزل بحكم قضائي.
- الانقطاع عن العمل أو عدم عودة الموظف إليه بعد انتهاء إجازته مباشرة لمدة تجاوز خمسة عشر يوماً متصلة أو متقطعة خلال السنة الواحدة.
- الوفاة.
- إنذار انتهاء الخدمة:

أ - يجوز للجهة الحكومية أو الموظف إنهاء العلاقة الوظيفية في أي وقت بعد فترة الاختبار، مع عدم الإخلال بحق السلطة المختصة بالجهة الحكومية في إنهاء خدمة الموظف لعدم الصلاحية قبل إتمام فترة الاختبار، أو في أي وقت بعد فترة الاختبار لأسباب تأديبية أو قانونية بدون إنذار كتابي، وفقاً للقوانين واللوائح النافذة في هذا الشأن، أو إنهاء خدمة الموظف دون ذكر أسباب، بموجب إنذار كتابي يوجه للطرف الآخر مدته شهران. ولا يجوز تقصير مدة الإنذار.

ب - لا يجوز للجهة الحكومية توجيه إنذار بإنهاء خدمة الموظف أثناء تمتعه بأي من الإجازات المرخص له بها قانوناً.

ت - تعويـض بدل الإنـذار: إذا أغفل أحد الطرفين إنذار الطرف الآخر بإنهاء الخدمة، أو لم يـراع مدة الإنذار، وجب على الملتـزم بالإنذار أن يؤدي إلى الطرف الآخر تعويضاً يعادل الراتب الإجمالي عن مدة الإنذار أو الجزء الناقص منها .

ث - الأصل أن يستمر الموظف في العمل أثناء مدة الإنذار . إلا أنه يجوز للسلطة المختصة بالجهـة الحكومية إعفاء الموظف من العمل أثنـاء مدة الإنذار، على أن يؤدي إليه راتبه الإجمالي عن تلك المدة أو الجزء المتبقي منها، مع عدم الإخلال بكافة الحقوق والالتزامات الأخرى لكل من الجهة الحكومية والموظف.

- إبقاء الموظف بعد إنهاء خدمته:

أ - يجـوز إبقـاء الموظف بعد إنهـاء خدمته، إذا اقتضت الضرورة ذلك، لمدة شـهرين لتسـليم ما في عهدته، وذلك بقرار من رئيس الجهة الحكومية. ويصرف للموظف المنتهيـة خدماته عن هذه المدة مكافـأة مقطوعة تعادل راتبه الإجمالي، ولا تدخل هذه المدة ضمن مدة خدمته.

ب - مكافأة نهاية الخدمة للموظفين غير المواطنين: عند انتهاء الخدمة يستحق الموظف غير المواطن الذي أكمل سـنة من الخدمة المسـتمرة مكافأة نهاية الخدمة المقررة نظاماً، بحسـب ما ينطبق. وتدفع هذه المكافـأة إلى الموظف، أو ورثته الشرعيين، في حالات انتهاء الخدمة المنصوص عليها بالفقرة (٢) أعلاه حسـب الأحوال، بخلاف الحـالات التي تـبرر الفصل دون إنـذار ودون مكافأة نهاية خدمـة وفقاً للأحكام الفاسخة لعقد التوظيف.

- تحسـب مكافأة نهاية الخدمة التي تصرف للموظفين غير المواطنين المستحقين على أساس آخر راتب أساسي في اليوم السابق لتاريخ انتهاء الخدمة، على النحو التالي:

أ - راتب شهر واحد أساسي عن كل سنة من سنوات الخدمة الخمس الأولى.

ب - راتب شهر ونصف أساسي عن كل سنة من سنوات الخدمة الخمس الثانية.

ج - راتب شهرين أساسي عن كل سنة من سنوات الخدمة التالية مما زاد على ذلك.

- مكافأة نهاية الخدمـة و/ أو المعاش التقاعدي للموظفين المواطنين: يسرى على الموظفين المواطنين أحكام القانون رقم (٢) لسـنة ٢٠٠٠م بشأن معاشات ومكافآت التقاعد المدنية لإمارة أبوظبي وتعديلاته.

- السفر عند انتهاء خدمة الموظف غير المواطن:

أ - تؤمن الحكومة للموظف غير المواطن بالدرجة (التاسـعة) فأعلى عند انتهاء خدمته تذكرة سفر جواً من أبوظبي إلى أقرب مطار في موطنه المعتمد والمبين بعقد التوظيف وهي عاصمة الدولة التي ينتمي إليها، حيثما ينطبق ذلك. كما تُؤمن تذاكر السفر لأفراد عائلة الموظف المعالين ولهم إقامة سارية بالدولة على كفالة الموظف أياً كان عددهم أو أعمارهم وقت السفر عند انتهاء خدمة الموظف.

ب - ويسري ذلك على الموظفة غير المواطنة عن نفسـها فقط، بشرط أن تكون لها إقامة سارية بالدولة على كفالة الجهة الحكومية التي تعمل بها.

ج - تؤمن الحكومة تذكرة سفر جوا للموظف غير المواطن بالدرجة العاشرة فأقل، وذلك عن نفسـه فقط عند انتهاء خدمته، من أبوظبي إلى أقرب مطار في موطنه المعتمد والمبين بعقد التوظيف وهـي عاصمة الدولة التي ينتمي إليها، حيثما ينطبق ذلك، شريطة مغادرة دولة الإمارات العربية المتحدة.

د - ويسري حكم الفقرات (أ، ب، ج) أعلاه على الموظف غير المواطن الذي تنتهي خدمته بالاستقالة في أي وقت بعد تاريخ إبرام عقد التوظيف معه.

هـ - في كل الأحوال، يشترط لاستحقاق بدل تذاكر السفر عند انتهاء خدمة الموظف لكل أو بعض أفراد عائلته أن يقوم الفرد المستحق للتذكرة بالسفر فعلاً خارج الدولة مع تأكد الجهة الحكومية من إلغاء الإقامة بجواز سفره.

و - وتحدد درجة السـفر بالطائرة للمسـتحقين عند انتهاء خدمة الموظف وفقاً لما جاء بالسياسـة والإجراءات العامة للتوظيف في شـأن اسـتحقاق تذاكر السفر جواً عند بداية التعيين.

- استحقاق الأمتعة الزائدة: يصرف للموظف غير المواطن المنتهية خدمته بالدرجة (٩) فأعلى بدل نقدي يعادل تكلفة شحن الأمتعة الزائدة التي يصطحبها الموظف المستحق عند السفر جواً بما يعادل (٢٠) كيلو جراماً لكل تذكرة مستحقة، وبحد أقصى ١٠٠ كيلو جرام للأسرة.

- شحن الأمتعة الثقيلة والأمتعة المنزلية والشخصية: يصرف للموظف غير المواطن المنتهية خدمتـه بالدرجـة (٩) فأعلى، بدل نقدي يعـادل (طناً مترياً واحـداً) بطريق البحر على

حســاب الحكومة من الجهة التي يعمل بها الموظف بدولة الإمارات العربية المتحدة إلى موطنه المعتمد، وفقاً للأســعار التي تعتمدها دائرة المالية، ولا تّسدد أي مصاريف أخرى مثل مصاريــف التغليف، والمناولة، والنقل الداخلي بموطن الموظف ومصاريف التحميل، ومصاريف التخليص ورسوم الجمارك أو خلافه.

- تعميم وتفســير اللائحة: لقد تم إعداد هذه اللائحة كمرجع رســمي ميسر لكافة فئات المســتخدمين لها، في شــكل مطبوع والكتروني متاح للجميع من خلال النافذة الإلكترونية لدائــرة الخدمة المدنية، وبما يتيح ســهولة وسرعة تحديثها مســتقبلاً، كلما دعت الحاجة لذلك. كما تم صياغة اللائحة بأســلوب مبســط، بما يوفر لكافة المستويات الإدارية فهماً سليماً لأحكامها ومقاصدها، حتى يكون تطبيقها عادلاً ومتسقاً.
- ويجوز للجهات الحكومية توجيه طلبات تفسير أو تعديل أي من أحكام اللائحة من خلال القنوات الرســمية، إلى دائرة الخدمة المدنية لإصدار التفســيرات المناسبة، أو اتخاذ اللازم نحو تحديث أو تعديل أي من أحكامها بعد العرض على الجهات المختصة في هذا الشأن. ولرئيس دائرة الخدمة المدنية، أو من يفوضه، حق إصدار تفسير هذه اللائحة.

الباحثان في سطور

١- الدكتور عبدالله خالد متلع بن ربيعان.

المؤهل العلمي:

- دكتوراه في الاقتصاد والمالية، جامعة برونيل، بريطانيا، يونيو ٢٠١٢.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ الاقتصاد المساعد بقطاع الاقتصاد والميزانية، معهد الإدارة العامة.

الخبرات العملية:

- مدير إدارة الترجمة، مركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة في الرياض،٢١ يناير ٢٠١٧ حتى ٢٣ نوفمبر ٢٠١٧.
- مدير إدارة الاتفاقيات البحثية، مركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة في الرياض،١ أكتوبر٢٠١٤ حتى ٢٠ يناير ٢٠١٧.
- منسق قطاع الاقتصاد والميزانية، معهد الإدارة العامة في الرياض، ٤ مايو٢٠١٣ إلى ٣٠ سبتمبر ٢٠١٤.

الكتب والمشاركات العلمية:

- ورقة عمل «اقتصاد المعرفة وتجاوز المزايا النسبية»، مقدمة لندوة «الاقتصاد المعرفي ودوره التنموي في المملكة العربية السعودية»، جامعة الملك خالد في أبها، ١٧ أبريل ٢٠١٧.
- ورقة عمل « المزايا الاقتصادية لرؤية السعودية ٢٠٣٠»، مقدمة في ندوة مهرجان الجنادرية الحادي والثلاثين وعنوانها: «الاقتصاد السعودي ورؤية ٢٠٣٠»، الرياض ٢ فبراير ٢٠١٧.
- بحث علمي محكم «القواعد المنظمة لاستثمار المؤسسات المالية الأجنبية في سوق المال السعودية: قراءة اقتصادية وقانونية» بالمشاركة مع د. محمود عبابنة. قدم في «مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية» الذي أقيم في الفترة ٢٢-٢٤ نوفمبر ٢٠١٦، الرياض.

- ورقة عمل «الإعلام الاقتصادي السعودي ... الواقع وفرص التطوير». مقدمة للقاء السابع لجمعية الإعلام والاتصال السعودية، أبريل ٢٠١٦.
- ترجمة كتاب«Behavioral Finance: Understanding the Social, Cognitive, and Economic Debates»، مركز الطباعة والنشر بمعهد الإدارة، فبراير ٢٠١٦ .
- ورقة عمل «الإسكان في خطط التنمية: السياسات، الأهداف والنتائج»، ورقة علمية مقدمة للدورة التاسعة لمنتدى الأمير عبدالرحمن السديري المقامة في محافظة الغاط تحت عنوان «الإسكان: الواقع والآفاق»، مركز الأمير عبدالرحمن السديري الثقافي، ١٤ نوفمبر ٢٠١٥.
- ورقـة عمل «المحفـزات والصعوبات الاقتصادية لصناعة تحليـة المياه في المملكة العربية السـعودية»، قـدم في ملتقى توطين صناعة التحلية الرابع، المقـام خلال الفترة ٥-٧ مايو ٢٠١٥. المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
- بحث علمي محكم «Does Faith Move Stock Market: Evidence from Saudi Arabia»، منشور في دورية The Quarterly Review of Economics and Finance، الصادرة عن the Bureau of Economic and Business Research, University of Illinois at Urbana-Champaign، مايو ٢٠١٤.
- كتاب «أداء الاقتصاد السعودي في خمسة أعوام (٢٠٠٩ – ٢٠١٣)»، دار المفردات، الرياض، فبراير ٢٠١٤.

٢- الدكتور طارق حسن محمد الأمين.

المؤهل العلمي:

- دكتوراه في الإحصاء، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠١٣م.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ الإحصاء المساعد، إدارة الدراسات والمعلومات، معهد الإدارة العامة.

أبرز الأعمال العلمية:

- معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية ١٤٣٤هـ.
- التَعَلُّم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية ١٤٢٧هـ.
- تأثير المتغيرات الشخصية في مستويات رضا العملاء: دراسة تطبيقية على الخدمات البريدية بمدينة الرياض ٢٠٠٨م.
- مؤشر رضا المستفيدين عن الخدمات البريدية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ٢٠٠٧م.
- Measuring the Performance of Human Services Providers using SERVQUAL Model: Study on governmental hospitals services at Ministry of Health –Khartoum state (2013).
- Measuring Hospitals Efficiency using Data Envelopment Analysis Tool: Study on Governmental Hospitals Services at Ministry of Health – Khartoum State (2015).

أبرز الأنشطة العملية:

- عضو لجنة البحوث بمركز البحوث بمعهد الإدارة العامة لمدة عامين.
- عضو هيئة تحرير مجلة الإدارة العامة وحتى تاريخه.

- عضو فريق «دراســة لتطوير نموذج لقياس إنتاجية الموظف الحكومي في المملكة العربية السعودية».
- مديــر مشروع «واقع اتفاقيات صنــدوق الموارد البشرية مع منشــآت القطاع الخاص في المملكة العربية الســعودية» استشــارة مقدمــة من مركز الطويل للاستشــارات الإدارية التدريب.
- عضــو فريق دراســة «نظام قياس أداء الأجهــزة الحكومية الخدميــة في المملكة العربية السعودية».

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

هذا البحث

إن التطور السريع الذي تشهده المملكة والتحديات الكبيرة لتحقيق تنمية مستدامة على كافة الجوانب يتطلب المزيد من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ورفع إنتاجها وإنتاجيتها بكفاءة وفاعلية. وهذا بدوره يتطلب النظر في الحوافز الحالية التي تمنحها الأجهزة الحكومية، ومراجعتها وتطويرها دورياً لتكون كافية في قضاء الحاجات الأساسية للموظفين ورفع مستوى حياتهم المعيشية وصولاً بمن يعيلون من أسرهم إلى مستوى الرفاهية. وعليه جاء هذا البحث ليسهم في إبراز دور الحوافز المادية في تحقيق الأداء المتميز لموظفي سلم الموظفين العام بوزارة الخدمة المدنية والتي ترتبط بشكل كبير بتقارير كفاءة أداء الموظفين بعيداً عن أي تحيز من الرؤساء للمرؤوسين، وذلك من خلال هدف رئيسي يصب في خانة التعرف على واقع الحوافز المالية في سلم الموظفين العام «مراتب» في نظام الخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية ومدى كفايتها لزيادة إنتاجية الموظفين.

وقد توصل البحث إلى نتائج مهمة وتوصيات تصب في زيادة إنتاجية الموظفين، منها على سبيل المثال لا الحصر: ضرورة تحسين العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي يعمل بها الموظف وربطها بالارتفاع السنوي للأسعار، ضرورة تحسين بدل الانتداب داخل المملكة وخارجها عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله، وفق الفئات التي تحددها لائحة البدلات ومراعاة ذلك عند تحديثها، وضرورة الأخذ في الاعتبار اختلاف صرف العملة بين وقت وآخر.



996014268X

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٩هـ